



MINISTÉRIO DA DEFESA

EXÉRCITO BRASILEIRO

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES

Manual de Campanha

**PROCESSO DE PLANEJAMENTO E
CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES
TERRESTRES (PPCOT)**

**2ª Edição
2020**

EB70-MC-10.211



MINISTÉRIO DA DEFESA

EXÉRCITO BRASILEIRO

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES

Manual de Campanha

**PROCESSO DE PLANEJAMENTO E
CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES
TERRESTRES (PPCOT)**

**2ª Edição
2020**

PORTARIA Nº 038-COTER, DE 2 DE ABRIL DE 2020

Aprova o Manual de Campanha EB70-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT), 2ª Edição, 2020 e dá outras providências.

O **COMANDANTE DE OPERAÇÕES TERRESTRES**, no uso da atribuição que lhe confere o inciso II do art. 16 das INSTRUÇÕES GERAIS PARA O SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR TERRESTRE – SIDOMT (EB10-IG-01.005), 5ª Edição, aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 1.550, de 8 de novembro de 2017, resolve:

Art. 1º Aprovar o Manual de Campanha EB70-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT), 2ª Edição, 2020, que com esta baixa.

Art. 2º Revogar o Manual de Campanha EB20-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT), 1ª Edição, 2014, aprovado pela Portaria nº 010-EME, de 29 de janeiro de 2014.

Art. 3º Determinar que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

Gen Ex JOSÉ LUIZ DIAS FREITAS
Comandante de Operações Terrestres

(Publicado no Boletim do Exército nº 14, de 3 de abril de 2020)

FOLHA REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

ÍNDICE DE ASSUNTOS

	Pág
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	
1.1 Finalidade.....	1-1
1.2 Considerações Iniciais.....	1-1
1.3 As Operações Militares Contemporâneas.....	1-2
1.4 Conceitos Básicos.....	1-3
CAPÍTULO II – O CICLO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES	
2.1 Generalidades.....	2-1
2.2 Visão Geral do Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT).....	2-2
CAPÍTULO III – A ARTE DO COMANDO	
3.1 Introdução.....	3-1
3.2 O Papel do Comandante.....	3-2
3.3 Fatores Operacionais e os Fatores da Decisão.....	3-8
3.4 Pensamento Crítico e Criativo.....	3-13
3.5 Diálogo e Colaboração.....	3-14
3.6 Processos de Integração e Atividades Continuadas.....	3-14
3.7 Rotina de Trabalho do Estado-Maior.....	3-21
CAPÍTULO IV – O PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES	
4.1 Planejamento.....	4-1
4.2 Componente Conceitual do Planejamento (Metodologia de Concepção Operativa do Exército).....	4-20
4.3 Componente Detalhado do Planejamento (Exame de Situação)	4-35
CAPÍTULO V – A CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES	
5.1 Introdução.....	5-1
5.2 Preparação.....	5-1
5.3 Execução.....	5-4
5.4 Avaliação	5-18
5.5 Grupo de Trabalho de Avaliação Contínua.....	5-28
5.6 A Tomada de Decisão durante a Condução (Execução).....	5-29
ANEXO A – EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE	

ANEXO B – EXEMPLO DE UMA MATRIZ DE SINCRONIZAÇÃO

ANEXO C – MODELO PARA ESTIMATIVAS CORRENTES

ANEXO D – MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DO PROGRESSO DAS
OPERAÇÕES

ANEXO E – MÉTODOS PARA ANÁLISE DO CENTRO DE
GRAVIDADE (CG)

ANEXO F – DEFINIÇÕES E REFERENCIAL TEÓRICO PARA OS
ELEMENTOS DA ARTE OPERACIONAL

ANEXO G – CONSTRUÇÃO DO DESENHO GRÁFICO DA
ABORDAGEM OPERATIVA

ANEXO H – O PROCESSO OPERATIVO DE UMA FORÇA
TERRESTRE COMPONENTE (FTC)

GLOSSÁRIO

REFERÊNCIAS

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 FINALIDADE

1.1.1 Este manual de campanha (MC) tem por finalidade apresentar o Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT), a fim de orientar os comandantes (Cmt) e os estados-maiores (EM), nos níveis tático e operacional¹, para que conduzam os planejamentos sob sua responsabilidade, com vistas ao preparo e ao emprego dos componentes terrestres do teatro de operações (TO), grandes comandos operativos (G Cmdo Op), grandes unidades (GU) e unidades (U) da Força Terrestre (F Ter).

1.2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.2.1 Este manual destina-se aos Cmt operacionais e táticos, EM e integrantes da F Ter que exerçam a função de comando, do escalão batalhão (Btl) até corpo de exército (C Ex). Orienta os Cmt e seus EM no planejamento e na condução das operações terrestres, abrangendo situações de guerra ou não guerra, em ambiente singular ou conjunto. O capítulo IV da presente publicação define os fatores a considerar quando da escolha por uma ou mais das metodologias/métodos de planejamento existentes.

1.2.2 A elaboração deste manual tomou como referência outros documentos, que tratam de assunto de natureza semelhante, produzidos na esfera do Ministério da Defesa (MD) e das Forças Singulares (FS). Buscou-se garantir a harmonia e o alinhamento dos procedimentos a serem adotados, no âmbito do Exército Brasileiro (EB), introduzindo novos conceitos, sem perder de vista as especificidades da F Ter.

1.2.3 Esta publicação complementa, amplia e detalha considerações constantes de outras publicações que tratam do preparo e do emprego dos G Cmdo Op e GU em operações militares, nas Operações no Amplo Espectro. Estabelece uma sequência de planejamento, ao mesmo tempo em que esclarece o importante papel dos Cmt no planejamento e na condução das operações terrestres. Nesse sentido, é desejável que, antes de se estudar o presente manual, leia-se o Manual de Campanha EB70-MC-10.223 Operações, que traz noções básicas que muito auxiliam na compreensão inicial do PPCOT.

¹ No nível operacional, somente quando existirem, exclusivamente, operações terrestres e Cmdo singular.

1.2.4 O atual contexto, no qual ocorrem as operações, requer dos Cmt a habilidade de lidar com problemas militares complexos. Esse ambiente, muitas vezes, apresenta-se de forma complexa, volátil, mutável e incerta. Nesse contexto, esta publicação estabelece uma metodologia de planejamento conceitual para que os Cmt e seus EM possam trabalhar com tais problemas. No entanto, não se deve abandonar o modelo tradicional de planejamento das operações terrestres. Afinal, é a complexidade do problema militar que baliza qual metodologia deve ser aplicada.

1.2.5 Este manual incorpora um modelo desenvolvido a partir do aprendizado organizacional, que pode ser aplicado às principais atividades de Comando e Controle (C²), como: o planejamento, a preparação, o controle da execução e uma contínua avaliação das operações, as quais realimentam todo o processo. Em outras palavras, quando se realiza uma avaliação sistemática e contínua de cada operação executada, é possível mensurar seu sucesso ou seu fracasso. Então, a partir desse aprendizado, combinado com as alterações porventura ocorridas no ambiente operacional, criam-se condições para uma constante melhoria de todas as etapas, desde o planejamento até uma próxima execução.

1.2.6 Os processos de planejamento apresentados neste manual foram desenvolvidos particularmente para a solução de problemas militares onde se fazem presentes dois ou mais oponentes. Os planejamentos conceitual e detalhado apresentados não são ferramentas exclusivas para as operações de guerra, tendo seu emprego de forma mais ampla. Essas ferramentas devem ser utilizadas para o planejamento do emprego de meios nas operações no amplo espectro – o que inclui as operações de cooperação e coordenação com agências (frequentemente comuns em situações de não guerra), na prevenção de conflitos e no gerenciamento de crise.

1.2.7 Cabe esclarecer que este documento não tem por objetivo esgotar todo o conhecimento acerca dos processos de planejamento. Ele visa a apresentar os principais conceitos desses processos e fornecer à F Ter o embasamento teórico necessário sobre o assunto. Outros manuais, de 2º e 3º nível, detalham as técnicas e os procedimentos referentes a cada processo de planejamento e de conduções adotado pela F Ter.

1.3 AS OPERAÇÕES MILITARES CONTEMPORÂNEAS

1.3.1 No contexto atual das operações terrestres, verifica-se que a complexidade dos problemas enfrentados pelas forças militares aumenta na medida em que surge um número maior de atores em presença e crescem de importância os aspectos relacionados ao chamado “terreno humano”. Não só o ambiente operacional modificou-se, como também os atores envolvidos, pois nem sempre são visíveis às forças empregadas.

1.3.2 Os anos 90 caracterizaram-se por uma mudança no contexto das operações militares, nas quais o combate passou a ser influenciado pelo surgimento de atores não estatais, com crescente capacidade de interferir diretamente no resultado das campanhas militares. Inseridos em áreas urbanizadas e dissimulados no meio da população civil, esses atores exigiram que os exércitos adaptassem suas técnicas, táticas e procedimentos, a fim de se adequarem à complexidade do ambiente operacional.

1.3.3 Os conceitos atinentes às operações no amplo espectro (Fig 1-1) correspondem à realidade atual. A atuação em todos os ambientes operacionais e com diferentes atitudes passa a ser a regra, com atores das mais diversas origens, onde as forças armadas necessitam conhecer o momento certo do emprego da força e o de realizar a transição para o apoio humanitário, dentro de uma mesma operação, sucessiva ou simultaneamente.

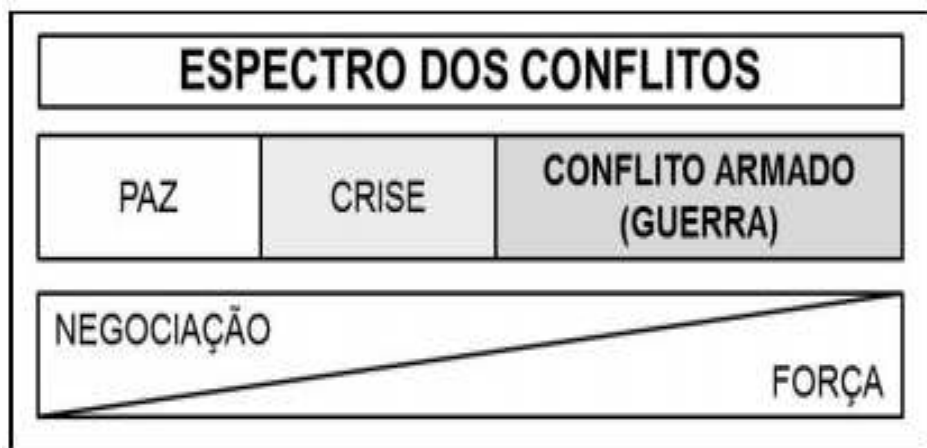


Fig 1-1 – Espectro dos Conflitos

1.3.4 Consequentemente, o método tradicional de Exame de Situação do Comandante pode ser insuficiente para a busca de soluções de problemas mais complexos. Nesse sentido, o PPCOT propicia uma forma de análise mais ampla, complementando o Exame de Situação, avaliando as ameaças e analisando o ambiente operacional. Assim, possibilita a correta compreensão do problema militar e uma concepção de solução mais abrangente.

1.4 CONCEITOS BÁSICOS

1.4.1 CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

1.4.1.1 A consciência situacional consiste na percepção, precisa e permanentemente atualizada, do ambiente operacional no qual se atua e

influencia na missão atribuída. Em outras palavras, é a perfeita sintonia, entre a situação percebida pelos Cmt e a situação real, de modo a proporcionar melhores condições ao processo decisório.

1.4.1.2 Essa percepção atualizada do ambiente operacional é alcançada pelo decisor, por intermédio da disponibilidade de conhecimentos obtidos pela integração das diversas fontes e capacidades relacionadas à informação (CRI), inclusive de inteligência, os quais, associados à sua experiência profissional, às suas crenças e aos seus valores proporcionam-lhe uma vantagem competitiva em relação ao seu oponente.

1.4.1.3 O sucesso nas operações exige decisões oportunas e eficazes, tomadas com base no julgamento preciso dos conhecimentos e das informações disponíveis. Portanto, é fundamental desenvolver e manter uma consciência situacional consistente durante toda a operação.

1.4.1.4 A consciência situacional é obtida mediante avaliação, análise e julgamento dos conhecimentos e informações relevantes obtidas na identificação dos aspectos que mais se destacam dos fatores operacionais e dos fatores da decisão, com vistas a determinar as relações entre esses fatores, permitindo ao comandante e ao EM ampliarem o conhecimento do ambiente operacional, bem como terem uma visão mais clara da situação-problema enfrentada.

1.4.1.5 Para analisar e descrever um ambiente operacional, o comandante considera oito fatores operacionais interdependentes, descritos no capítulo seguinte. Após o recebimento da missão, o comandante destaca as informações relevantes e, à luz dos fatores da decisão, em combinação com os fatores operacionais, define a compreensão sobre a situação, visualiza a situação e o problema, descreve-os e controla as operações.

1.4.1.6 Desenvolver e manter a consciência situacional são condições essenciais para que o comandante e seu estado-maior (EM) possam elaborar planos eficazes, avaliar as ações com precisão e tomar decisões adequadas no curso das operações.

1.4.2 ARTE DO COMANDO

1.4.2.1 Comando pode ser definido como a autoridade legalmente exercida pelo comandante sobre os subordinados, em virtude de cargo ou de atribuição que lhe compete. O comando inclui a autoridade e a responsabilidade para a efetiva utilização dos recursos disponíveis, a fim de organizar, dirigir, empregar, coordenar e de controlar as forças militares, para o cumprimento de missões atribuídas. Por sua vez, a arte do comando pode ser definida como o exercício criativo e hábil da autoridade por meio de tomadas de decisão oportunas e do exercício da liderança.

1.4.2.2 Como arte, o comando requer capacidade de julgamento. Os Cmt usam constantemente tal capacidade para delegar autoridade, tomar decisões e determinar o grau adequado de controle e alocação de recursos. A experiência e o treinamento de um Cmt influenciam diretamente na sua condição de líder militar e, como consequência direta, nas suas habilidades de tomada de decisão. A proficiência na arte do comando decorre de anos de educação, do desenvolvimento de competências e da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, incorporando valores e experiências no exercício da atividade militar.

1.4.2.3 Ainda como arte, o comando também requer o desenvolvimento da liderança, que é o processo de influenciar as pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação para o cumprimento da missão. Embora existam vários tipos de liderança e diferentes formas para comunicar ideias aos subordinados, os Cmt devem entender a importância da colaboração e do diálogo nessas relações.

1.4.2.4 A colaboração e o diálogo ajudam os Cmt a obterem informações não disponibilizadas pelo sistema de Comando e Controle (C²). Com base na situação e nos públicos-alvo (Pub A) (soldados, Cmt subordinados e outras agências civis), os Cmt determinam a forma como se comunicam e o tipo de liderança mais adequada.

1.4.3 CIÊNCIA DO CONTROLE

1.4.3.1 Controlar é o ato ou efeito de acompanhar a execução de qualquer empreendimento por intermédio da avaliação das atividades executadas, interferindo, quando necessário, de forma a não permitir que se desviem dos propósitos estabelecidos, durante a fase de planejamento, a fim de garantir os resultados desejados.

1.4.3.2 O controle é a regulação das forças empregadas para cumprir as atividades e as tarefas inerentes às missões recebidas, de acordo com a intenção do Cmt. Assessorado pelo EM, o Cmt exerce o controle das forças sob seu comando em sua área de operações. Enquanto o EM coordena, sincroniza e integra ações, também mantém o comandante informado e exerce o controle em seu nome.

1.4.3.3 A ciência do controle consiste em um conjunto de sistemas e procedimentos utilizados para melhorar a compreensão do comandante e apoiá-lo no cumprimento das missões. Ela é baseada na objetividade, nos fatos, nos métodos empíricos e na análise. Os Cmt e seus EM usam a ciência do controle para superar as limitações físicas e processuais em que as tropas operam.

1.4.3.4 Os Cmt e seus EM empregam a ciência do controle para compreender os aspectos das operações que podem ser analisados e medidos. Esses incluem as capacidades físicas e as limitações de organizações amigas e inimigas, bem como dos sistemas. O controle também requer uma apreciação realista para os fatores de tempo-distância e o tempo necessário para iniciar certas ações. A ciência do controle dá suporte à arte de comando.

1.4.3.5 Os Cmt exercem permanente controle com vistas a enfrentar, de pronto, toda e qualquer alteração das circunstâncias, direcionando as mudanças necessárias e adequadas à nova situação. Além disso, impõem controle suficiente para aumentar o efeito do poder de combate terrestre no local e no tempo decisivos, sem que isso implique restrição à liberdade de ação para que os subordinados realizem as tarefas atribuídas. Os Cmt proporcionam aos subordinados tanto espaço para a iniciativa quanto possível, enquanto mantêm as operações sincronizadas.

1.4.3.6 O controle está diretamente relacionado ao fluxo contínuo de informações entre o comandante, o EM, os subordinados e outros atores envolvidos (incluindo os civis). A ciência do controle depende das informações, da comunicação, da estrutura e do grau de controle.

1.4.4 CONDUÇÃO – TOMADA DE DECISÃO

1.4.4.1 O processo de condução, que engloba o processo de tomada de decisão, será melhor explicado no capítulo III. A arte do comando, como já visto, engloba a condução, que, por sua vez, abrange o controle das operações e até mesmo o planejamento.

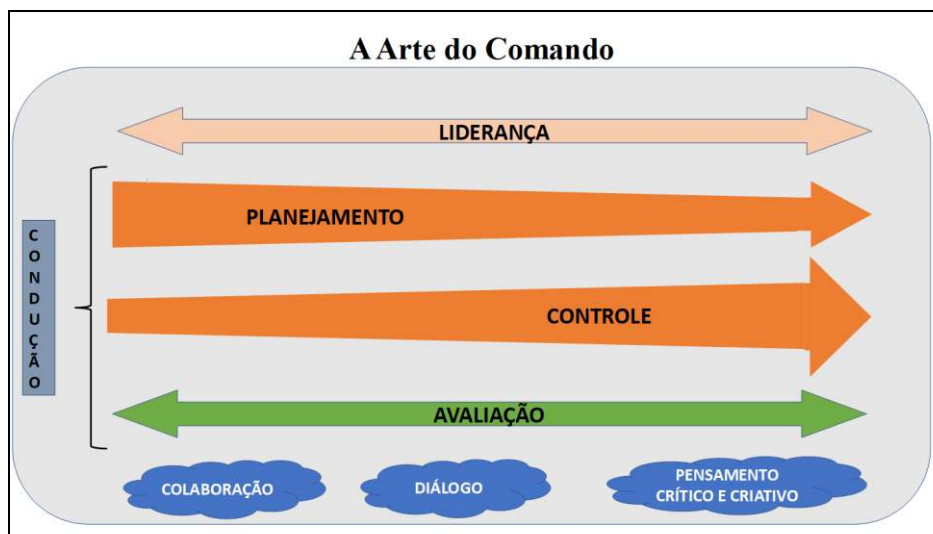


Fig 1-2 – Arte do Comando x Planejamento x Condução

1.4.5 SUPERIORIDADE DE INFORMAÇÕES

1.4.5.1 Superioridade de informações é a capacidade de coletar, controlar, processar, explorar e de proteger as informações, enquanto se nega ou se dificulta ao adversário a capacidade de fazer o mesmo. À semelhança da superioridade aérea, que permite o controle do espaço aéreo por determinado tempo e lugar, a superioridade de informação, no espaço informacional (incluindo aí os espectros eletromagnéticos e cibernético), pode ser local e temporal.

1.4.5.2 É por meio da superioridade de informações que é possível obter a iniciativa das ações. O esforço para a busca da superioridade de informações objetiva proporcionar aos Cmt dos diversos níveis capacidade de reagirem consistentemente à determinada situação e tomar decisões adequadas, com a necessária celeridade e com efetividade, criando condições para ações oportunas e/ou reações proporcionais à ameaça.

CAPÍTULO II

O CICLO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

2.1 GENERALIDADES

2.1.1 O ciclo do PPCOT é adaptativo, uma vez que a situação-problema e o ambiente operacional podem sofrer alterações, de acordo com o desenvolvimento das operações. Assim, a avaliação contínua exerce papel preponderante no PPCOT. Ela permite a percepção das mudanças ocorridas, tanto no ambiente operacional como no problema militar, criando condições para que haja um efetivo aprendizado, o qual leva às consequentes adaptações de procedimentos que se façam necessárias. É assim que se caracteriza o Ciclo das Operações Terrestres (Fig 2-1).



Fig 2-1 – O Ciclo das Operações Terrestres

2.2 VISÃO GERAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES (PPCOT)

2.2.1 O PPCOT consubstancia, dentro do ciclo das operações terrestres, subprocessos e tarefas (Tab 2-1).

PROCESSO	SUBPROCESSO	TAREFA
Planejamento	Componente conceitual - Metodologia de Concepção Operativa do Exército (MCOE)	Compreender as orientações e diretrizes recebidas.
		Avaliar o ambiente operacional.
		Identificar o problema.
		Desenvolver a Abordagem Operativa.
		Emitir a Diretriz de Planejamento (DIPLAN).
	Componente detalhado - Exame de Situação	Analisar a missão.
		Analisar a situação.
		Analisar as possibilidades do inimigo e as linhas de ação.
		Comparar as linhas de ação.
		Decidir.
		Elaborar planos e ordens.
Condução	Preparação	Realizar a preparação dos vetores militares e civis envolvidos.
	Execução	Executar a operação planejada.
	Avaliação e Controle da Operação Planejada	Avaliar e controlar as operações terrestres, em coordenação com todos os vetores militares e civis envolvidos, por meio de um Centro de Coordenação de Operações (CCOp) em coordenação com o CCOp do escalão enquadrante (avaliação contínua das operações).

Tab 2-1 – Processos, Subprocessos e Tarefas do PPCOT

2.2.2 Os processos e subprocessos do PPCOT serão detalhados nos capítulos IV e V deste manual.

2.2.3 O PROCESSO OPERATIVO/PROCESSO DE EMPREGO DO ESCALÃO DA F TER DESIGNADO COMO FTC

2.2.3.1 Não se deve confundir o Ciclo das Operações Terrestres com o Processo Operativo da FTC, também chamado de Processo de Emprego do Escalão designado como FTC (Fig 2-2). Este último é um modelo genérico, que engloba as diversas etapas necessárias ao emprego do poder de combate terrestre no contexto das operações, principalmente, nas operações conjuntas.



Fig 2-2 – Processo Operativo da FTC

2.2.3.2 O Anexo H deste manual explica todas as fases do processo operativo da FTC (Processo de Emprego do Escalão da Força Terrestre designado como FTC).

CAPÍTULO III

A ARTE DO COMANDO

3.1 INTRODUÇÃO

3.1.1 Como visto dentro dos esclarecimentos preliminares da arte do comando, o Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT) assume papel de protagonista. Ele constitui o meio, segundo o qual os comandantes desenvolvem uma das principais atividades da função de combate C²: exercício da autoridade visando ao cumprimento de uma missão.

3.1.2 Assessorado por seu estado-maior, o comandante, como centro do processo, planeja, prepara, executa e reavalia continuamente o cumprimento das missões atribuídas à sua unidade, grande unidade, grande comando operativo.

3.1.3 O PPCOT orienta o desenvolvimento dos planejamentos conceituais e detalhados para que o comandante possa entender, visualizar e descrever o ambiente operacional. Proporciona também ao comandante, além de uma adequada tomada de decisão, dirigir, liderar e avaliar, de forma contínua, as operações militares.

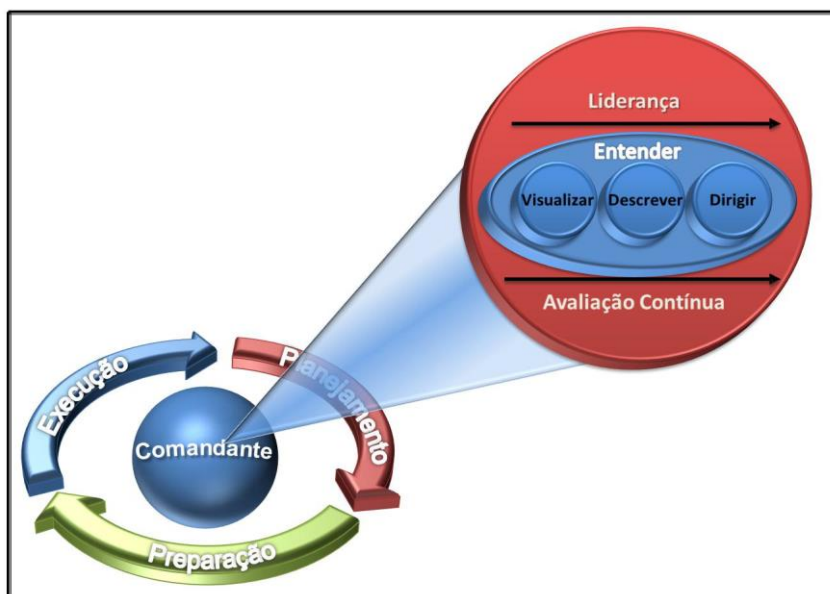


Fig 3-1 – O Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT)

3.1.4 Comandante e EM são igualmente imprescindíveis para o desenvolvimento do PPCOT. A responsabilidade do comandante é conduzir o processo de planejamento, enquanto o seu EM o assessora, com a constante interpretação das variáveis que influenciam as operações. Ademais, o Cmt e seu EM buscam melhorar a visão sobre o ambiente operacional, controlando e avaliando as operações e orientando as frações subordinadas.

3.1.5 As atividades e tarefas relacionadas ao planejamento, preparação, execução e a avaliação contínua das operações estão descritas no Manual de Campanha EB70-MC-10.205 Comando e Controle.

3.1.6 Para essas atividades e tarefas, é necessário que haja um ambiente de mútua confiança e um entendimento compartilhado entre os comandantes, seus EM e os níveis subordinados. Inseridos nesse ambiente, os Cmt podem incentivar seus subordinados ao exercício da criatividade e da iniciativa, de forma disciplinada, sempre que surgirem oportunidades a serem exploradas para obter vantagens contra as ameaças. Para isso, é fundamental que os subordinados saibam analisar e assumir riscos associados a decisões em situações complexas, bem como terem a capacidade de cumprir missões pela finalidade.

3.1.7 Para um comandante, atribuir a missão pela finalidade significa transmitir instruções aos subordinados com foco na finalidade da operação, delegando ao comandante subordinado o detalhamento da forma como este visualiza e pode traduzir as atividades, tarefas e as ações associadas à missão atribuída.

3.1.8 Ao delegar autoridade aos subordinados, os comandantes também ampliam as chances de êxito do cumprimento da missão, alocando os recursos apropriados, com base nas tarefas atribuídas para cada subordinado. Esse grau de liberdade de ação aos subordinados permite que as necessidades de controle sejam reduzidas ao essencial. O comandante pode, assim, concentrar sua atenção nas variáveis das operações que tenham potencial para alterar o curso das ações, agindo com oportunidade, para modificar o planejamento.

3.1.9 Outros aspectos ligados à arte do comando estão descritos no Manual de Campanha EB70-MC-10.225 Força Terrestre Componente.

3.2 O PAPEL DO COMANDANTE

3.2.1 O papel do comandante é central no Ciclo das Operações Terrestres (Cap II). A ele compete compreender o problema militar, visualizar uma forma de abordá-lo, descrevendo-o aos seus subordinados e, por fim, controlar a execução das ações, aplicando seus atributos de liderança e continuamente avaliando o curso das operações.

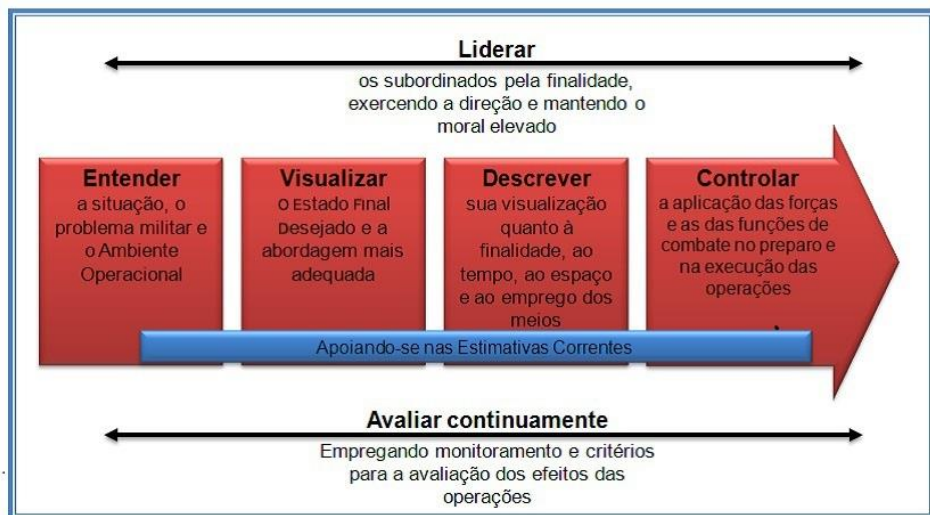


Fig 3-2 – O Papel do Comandante no PPCOT

3.2.2 ENTENDER

3.2.2.1 É fundamental que os comandantes obtenham um perfeito entendimento do ambiente operacional em que atuam e do problema militar a ser solucionado. Em função da alta volatilidade dos ambientes operacionais, é imperativo que esse entendimento seja revisado durante todo o ciclo da operação. O perfeito entendimento é obtido a partir da percepção e da contextualização de todas as circunstâncias que envolvem um determinado evento ou situação.

3.2.2.2 O ambiente operacional é composto por um somatório de condições, circunstâncias e fatores que afetam o emprego de capacidades e influenciam as decisões do comandante. Para que este e seu EM possam construir e aprimorar o entendimento do ambiente operacional e do problema militar, é indispensável a disponibilidade de informações completas, detalhadas e oportunas.

3.2.2.3 Planejar de forma conceitual ajuda o comandante a obter uma compreensão inicial do ambiente operacional e do problema, permitindo-lhe, no curso das operações, aprimorar o entendimento do ambiente operacional e do problema, reavaliando-os continuamente.

3.2.2.4 A análise dos fatores operacionais e dos fatores da decisão fornece as informações necessárias para aprimorar o entendimento da missão e a análise do problema e do ambiente operacional.

3.2.2.5 É de grande valia, nessa análise, a utilização de tabela com três colunas: FATO x DEDUÇÃO x CONCLUSÃO. Os fatos listados e presenciados na situação concreta geram deduções lógicas, consequências. As conclusões serão as ações/tarefas/coordenações, que deverão ser tomadas em virtude das deduções alcançadas.

FATO	DEDUÇÃO	CONCLUSÃO
Uma declaração factual significativa de uma informação reconhecida como verdadeira e que tenha implicação operacional. Qual é o estado atual das relações ou suas tendências?	As implicações, problemas ou considerações derivadas de um ou mais fatos que tenham relevância operacional. Então, qual é a relevância desse fato?	O resultado que requer ação no planejamento ou posterior análise. (Exemplos: Ações, Vulnerabilidades Críticas, Requisitos Críticos, Pontos Decisivos, Necessidades de Inteligência, Elementos Essenciais de Inteligência). Então, o que pode ou deveria ser feito?
		

Tab 3-1 – Matriz Três Colunas - Fato, Dedução, Conclusão

3.2.3 VISUALIZAR

3.2.3.1 A partir do momento em que se alcança uma adequada compreensão quanto ao ambiente operacional e ao problema militar que se deve enfrentar, o comandante deve visualizar o estado final desejado (EFD) e as alternativas disponíveis para resolver o problema (variantes). Essa visualização, normalmente, um processo mental, é o que define a visão do comandante (o EFD e a abordagem operativa, segundo a qual, a força busca atingi-lo). A visão do comandante fornece a base para a elaboração de planos e ordens. Durante a preparação e a execução, a visão do comandante ajuda a determinar, dentre os elementos da decisão, - o quando e o quê - para decidir como eles vão adaptar-se às novas condições.

3.2.3.2 O comandante visualiza a situação atual e imagina um conjunto de condições desejadas, que representa o estado a atingir ao final da operação. Completa essa visualização com uma abordagem operativa² – uma descrição genérica das ações que seus elementos subordinados devem executar para que as condições atuais sejam transformadas nas que definem o EFD.

Assim, a abordagem operativa é aquela que permite ao planejador, partindo da situação atual, visualizar o estado final desejado. Caso existam, as abordagens operativas de níveis e escalões superiores devem ser analisadas.

² A abordagem operativa também é chamada de abordagem operacional.



Fig 3-3 – A Visualização do Comandante

3.2.3.3 O componente conceitual do planejamento pode requerer o emprego de elementos da arte operacional, além de cerrada interação entre os comandantes dos escalões superiores e os subordinados, as tropas vizinhas e o seu próprio EM. No ambiente interagências, essa relação estende-se aos representantes das agências envolvidas na operação.

3.2.3.4 Obviamente, a natureza dinâmica das operações impõe que o comandante de uma força militar avalie e ajuste continuamente a visualização do problema e adapte constantemente as suas ordens, até a conclusão das operações.

3.2.4 DESCRVER

3.2.4.1 Na sequência, o comandante descreve essa “visualização” ao seu EM e aos seus elementos subordinados, promovendo um nivelamento quanto ao entendimento da missão. É fundamental que os subordinados compreendam como o seu comandante visualiza a situação e o problema, antes de iniciar o desenvolvimento das Linhas de Ação (L Aç).

3.2.4.2 Havendo mudança quanto à visualização do problema, durante as operações, o comandante deve descrevê-las por meio de ordens fragmentárias.

3.2.4.3 O comandante expressa sua visualização por meio da expedição da Diretriz de Planejamento (DIPLAN), formada pelos seguintes componentes:

- a) intenção do comandante;
- b) abordagem operativa;
- c) necessidades de inteligência (NI); e
- d) outras orientações do comandante.

3.2.4.4 Intenção do Comandante

3.2.4.4.1 Expressa a finalidade da operação e do estado final desejado em termos militares. Proporciona foco para o trabalho do EM e auxilia os subordinados e elementos de apoio a agirem para a busca dos resultados desejados, sem a necessidade de novas ordens, mesmo quando a operação não se desenvolve como foi planejada. Durante o planejamento, a intenção do comandante direciona o desenvolvimento das linhas de ação; durante a execução, permite a aplicação da iniciativa dos subordinados diante de situações imprevistas ou no combate de ameaças.

3.2.4.4.2 A Intenção do Comandante permite dar amplitude às ações independentes que podem ser tomadas pelo escalão subordinado, diante de situações inopinadas, desde que atinjam os objetivos traçados pelo comando. Desse modo, quando todos os escalões entendem de forma clara essa intenção, podem deduzir os seus limites e agir com flexibilidade em determinadas situações, sem afetar decisivamente, de forma negativa, qualquer planejamento do escalão superior.

3.2.4.4.3 A Intenção do Comandante é uma tarefa pessoal. Ela deve ser clara e de fácil memorização para que seja difundida, no mínimo, a dois escalões abaixo. Além disso, deve estar alinhada com a intenção dos comandantes dos escalões superiores e adequada ao seu nível de execução.

3.2.4.5 Abordagem Operativa

3.2.4.5.1 A abordagem operativa transmite ao EM a essência da visualização do comandante.

3.2.4.5.2 Uma abordagem operativa eficaz descreve, de forma geral (genérica), – O QUÊ, QUANDO, ONDE e, de forma sumária, COMO – o Cmt pretende empregar o poder de combate para cumprir a missão, segundo a intenção do escalão superior (Esc Sp). Uma diretriz abrangente dá ao EM e aos Cmt subordinados uma maior flexibilidade para desenvolver opções a fim de atingir o EFD.

3.2.4.5.3 A abordagem operativa se constitui na base do Conceito da Operação e serve como elo entre os planejamentos conceitual e detalhado. Fornece a base para o conceito da operação sem ditar os detalhes do plano final.

3.2.4.5.4 A experiência e o julgamento do comandante são fundamentais para que a abordagem operativa seja clara e precisa. Ela deve permitir ao EM a compreensão das linhas gerais da sua visualização, para que ele possa explorar diferentes linhas de ação. Tal como acontece com a sua intenção, o comandante pode modificar a abordagem operativa com base em inserções de seu EM ou elementos subordinados.

3.2.4.6 Necessidades de Inteligência (NI)

3.2.4.6.1 O Cmt identifica claramente as lacunas existentes em sua visualização, sinalizando quais são as NI. O foco está na obtenção de conhecimentos relevantes para que ele possa tomar decisões críticas durante a realização das operações.

3.2.4.7 Outras Orientações do Comandante

3.2.4.7.1 O Cmt pode incluir na DIPLAN outras orientações que julgar necessárias para a realização do planejamento detalhado.

3.2.5 CONTROLAR

3.2.5.1 O comandante é o responsável por dirigir todos os aspectos relacionados à operação. A partir da intenção, ele estabelece os objetivos e emite ordens claras para os elementos subordinados, que são traduzidas em uma série de tarefas a executar.

3.2.5.2 Durante todo o processo de planejamento das operações, o comandante: orienta a elaboração e aprova planos e ordens; estabelece as relações de comando e apoio; atribui tarefas a elementos subordinados; define medidas de controle e a composição dos meios; posiciona suas peças de manobra, maximizando o poder de combate nos pontos críticos; aloca recursos para explorar as oportunidades que surjam e para combater as ameaças; e emprega a reserva quando necessário.

3.2.6 LIDERAR

3.2.6.1 Por meio da liderança, o comandante motiva os subordinados, incluindo seu EM, dando-lhes uma direção e um propósito à missão. Em muitos casos, a presença do comandante é necessária para a condução eficaz das operações. A localização do comandante, na área de operações, é fator importante para o exercício da liderança, por isso, deve equilibrar seu tempo entre conduzir seu EM no processo de planejamento e conduzir seus comandados, por meio de um propósito, direção e motivação.

3.2.7 AVALIAR

3.2.7.1 O comandante avalia a situação continuamente, mantendo atualizada sua compreensão da situação. Essa avaliação permite que o comandante antecipe-se e ajuste as ações ante mudanças nas condicionantes que afetam – ou podem afetar – a operação. Além disso, o comandante deve incorporar as avaliações de seu EM e dos Cmt subordinados em sua avaliação pessoal da situação (ver Cap V).

3.3 FATORES OPERACIONAIS E OS FATORES DA DECISÃO

3.3.1 FATORES OPERACIONAIS

3.3.1.1 O conhecimento dos fatores operacionais é fundamental para desenvolver um entendimento completo do ambiente, para obter consciência situacional. Eles são aspectos militares e não militares que diferem de uma área de operações para outra e afetam as operações. Descrevem não só os aspectos militares de um ambiente operacional, mas também a influência da população sobre ela, abrangendo as dimensões humana, física e informacional.

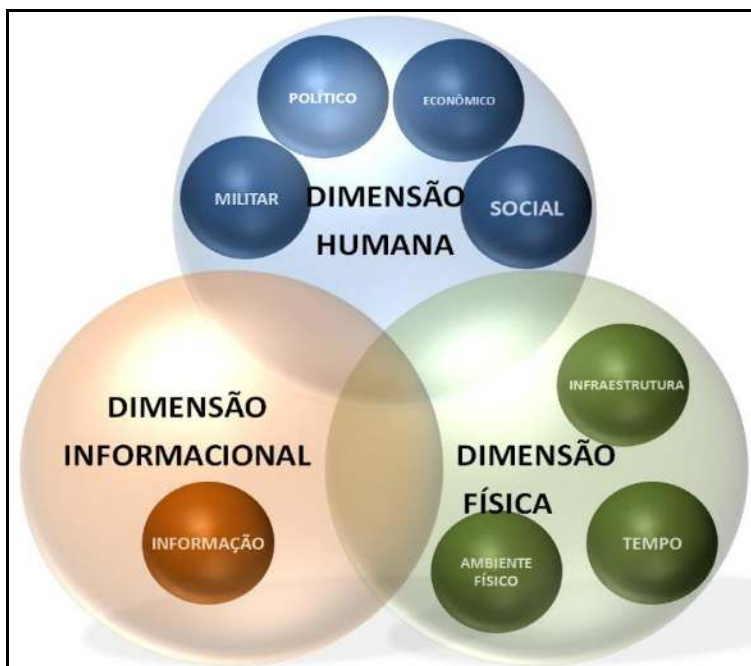


Fig 3-4 – Fatores Operacionais

3.3.1.2 Os oito fatores operacionais são: Político, Militar, Econômico, Social, Informação, Infraestrutura (IE), Ambiente físico e Tempo (PMESIIAT). O estudo do (a) TO ou área de operações (A Op) quanto aos oito fatores é contínuo, com vistas a refinar e a atualizar o planejamento no decorrer da operação.

Fator³	Descrição	Exemplos de itens de análise
Político	Descreve a distribuição de responsabilidade e poder nos níveis de governo.	- centro político de poder; - tipo de governo e legitimidade; - relações exteriores; e - grupos políticos de influência.
Militar	Explora as capacidades militares e paramilitares de todos os atores relevantes (forças oponente, amiga e neutra) no espaço de batalha.	- forças militares e paramilitares; - meios aplicados às funções de combate; e - atores armados não militares.
Econ	Analisa o comportamento individual e coletivo quanto à obtenção, distribuição e ao consumo de recursos financeiros.	- economia formal e informal; - sistemas financeiro e bancário; - atividades econômicas legais e ilegais; e - disponibilidade de postos de emprego (há desemprego/ mão de obra ociosa?).
Social	Descreve o ambiente cultural, religioso e étnico encontrado no TO/A Op. Descreve as crenças, valores, costumes e o comportamento dos membros da sociedade.	- aspectos demográficos; - nível educacional da população; - diversidades étnica e religiosa; - observância aos direitos humanos; - centro social de poder; e - normas sociais e valores vigentes.
Info	Descreve a natureza, a amplitude, as características e os efeitos das organizações e indivíduos ligados às Info. Detalha os Sist de coleta, processamento, disseminação e emprego das Info.	- informações públicas (mídias, jornais etc.); - guerra de informação; - Sist e cultura de Intl; e - manuseio das informações.

³ Fator: é tudo aquilo que altera ou modifica um resultado.

Fator³	Descrição	Exemplos de itens de análise
IE	Analisa e relaciona estruturas, serviços e instalações necessárias ao funcionamento da comunidade ou sociedade local.	- zonas urbanas; - principais construções; - sistemas de transporte; e - densidade de construções.
Ambi Físico	Descreve os aspectos fisiográficos e a meteorologia no(a) TO/A Op.	- terreno; - clima; - histórico de desastres naturais; e - meteorologia.
Tempo	Descreve o tempo e a duração das operações, eventos e condições no(a) TO/A Op. Analisa e descreve como a noção de tempo e de duração são percebidos pelos vários atores no ambiente operacional.	- tempo como um fator crítico e uma ferramenta para a obtenção de vantagens táticas, operacionais e Estrt; - tempo direciona a realização de Op e campanhas; - tempo como um dos fatores mais importantes de Plj de condução de tomada de decisão; - tempo disponível para o cumprimento da missão; e - tempo de duração da operação.

Tab 3-2 – Fatores Operacionais

3.3.2 FATORES DA DECISÃO

3.3.2.1 Os fatores da decisão descrevem as características de uma área de operações e são concentrados na análise de como podem afetar o cumprimento da missão.

3.3.2.2 Enquanto os fatores operacionais são estudados para formar uma base de informações relevantes às operações, os fatores da decisão permitem ao comandante e ao seu EM abordarem os aspectos relevantes que alteram o resultado das operações e aprimorar a consciência situacional. Os fatores da decisão são: Missão, Inimigo, Terreno e Condições Meteorológicas, Meios e apoios disponíveis, Tempo e Considerações civis (MITeMeTeC).

Fator	Descrição
Missão	O comandante e o EM visualizam todos os fatores da decisão, considerando o impacto que cada um exerce sobre o cumprimento da missão. A missão é traduzida por um conjunto de atividades e tarefas, que juntamente com a finalidade e a intenção dos comandantes dois escalões acima, indica claramente a ação a ser tomada e o seu porquê. Normalmente, é o primeiro fator a ser considerado durante o processo decisório. O enunciado da missão contém: “o quê”, “quando”, “onde” e o “porquê” da operação.
Inimigo	Este fator aborda o dispositivo do inimigo (organização, tropas com suas localizações e mobilidade tática), doutrina, equipamento, capacidades, vulnerabilidades e prováveis linhas de ação. DICOVAP: Dispositivo, Composição, Valor, Atividades recentes e atuais e Peculiaridades.
Ter e Cndc Meteo	A análise do terreno e das condições meteorológicas (Cndc Meteo) são inseparáveis e influenciam diretamente as operações militares dos oponentes. O terreno inclui os recursos naturais (como rios e montanhas) e as características artificiais (como cidades, aeroportos e pontes). O comandante analisa o terreno considerando os cinco aspectos militares do terreno expressos na sigla OCOAV: Observação e Campos de tiro; Cobertas e abrigos; Obstáculos; Acidentes capitais; e Vias de acesso (VA). Os aspectos militares, quanto às condições meteorológicas, incluem visibilidade, vento, precipitação, nebulosidade, temperatura e umidade.
Meios	Esse fator inclui a quantidade de tropas amigas disponíveis, seus tipos, suas capacidades e suas condições de emprego, incluindo o apoio logístico. Este último abrange níveis de suprimento e os elementos de apoio disponíveis. Inclui, ainda, o apoio civil eventualmente empregado pelas GU/U.
Tempo	O comandante avalia o tempo disponível para o planejamento, a preparação e a execução das tarefas ligadas às operações. Inclui avaliar o tempo necessário para compor os meios, movimentar e manobrar as peças de manobra em relação ao inimigo e ao tempo de planejamento dos subordinados.
Cnsd Civis	As considerações civis (Cnsd Civis) analisam a influência da cultura e das atividades da população local sobre o (a) TO/A Op e a condução das operações sobre essas populações. Inclui efeitos da infraestrutura, das instituições e organizações civis e da liderança política/civil local. As considerações civis compreendem seis vetores: áreas, estruturas, capacidades, organizações, pessoas e eventos (AECOPE).

Tab 3-3 – Fatores da Decisão

3.3.3 RELAÇÃO ENTRE OS FATORES OPERACIONAIS E OS FATORES DA DECISÃO

3.3.3.1 Os fatores operacionais e os da decisão são inter-relacionados. Os operacionais orientam os fatores da decisão por sua maior amplitude e em função do conceito do espaço de batalha e do ambiente operacional em suas respectivas dimensões.

Missão	Inimigo	Ter e Cndc Meteo	Meios	Tempo	Cnsd Civis
Política Militar Info Social Econ	Política Militar Info Social	IE Ambi Físico	Política Militar Social Econ	Política Info Social Tempo	Política Militar Econ Social Info IE Ambi Físico Tempo

Tab 3-4 – Inter-relação dos Fatores Operacionais e Fatores da Decisão

3.3.3.2 Merece destaque a análise da inter-relação do fator operacional social com o fator da decisão considerações civis, principalmente, no conhecimento cultural.

3.3.3.3 A construção da consciência situacional considera a cultura (a própria e a dos outros atores existentes no TO/A Op) e seus possíveis reflexos sobre as operações. As crenças, os valores, as normas de conduta social, os costumes e as tradições de uma sociedade formam um conjunto que exerce influência sobre a forma como os integrantes de uma sociedade entendem e definem parâmetros sobre o que é permitido ou não e como avaliam o que é ou não é relevante.

3.3.3.4 A cultura constitui a base da estrutura mental que baliza o pensamento e as decisões dos indivíduos. O que uma cultura considera ético e racional, outra pode considerar irracional ou antiético. Compreender a cultura de determinada sociedade ou grupo social produz reflexos diretos no modo como a força cumpre a missão.

3.3.3.5 A compreensão cultural está relacionada à cultura de diferentes regiões do país (regionalismos), nos empregos da F Ter em território nacional.

3.3.3.6 Os fatores culturais são analisados segundo quatro questões:

a) Como nossa própria cultura afeta a percepção sobre a situação?

- b) Quais os principais aspectos culturais na região onde são realizadas as operações?
- c) Que aspectos históricos são relevantes para entender a cultura da região onde são realizadas as operações?
- d) Quais as diferenças de cultura organizacional e *modus operandi* das demais agências (civis e militares) envolvidas nas operações?

3.3.3.7 Nossa cultura, dentre os demais fatores, determina como nós percebemos a situação e os demais atores presentes no(a) TO/A Op. Nossas tropas tendem a interpretar os acontecimentos de acordo com os princípios e valores intrínsecos à nossa cultura. É fundamental que os Cmt, em todos os níveis, reconheçam que suas percepções individuais influenciam muito o entendimento das situações e a tomada de decisões. Refletir sobre as diferenças entre a sua cultura e as culturas presentes no(a) TO/A Op permite que o comandante questione constantemente a validade das hipóteses que formulou sobre a situação.

3.3.3.8 É igualmente importante a compreensão da cultura organizacional de órgãos governamentais e não governamentais nas operações em ambiente interagências. Com o objetivo de obter unidade de esforços entre todos os vetores participantes da operação, é crucial conhecer essas culturas, para a construção da confiança mútua, do entendimento da situação e tomada de decisões.

3.4 PENSAMENTO CRÍTICO E CRIATIVO

3.4.1 É fundamental que o comandante e seu EM, no desenvolvimento do processo de planejamento das operações, utilizem o pensamento crítico e criativo. Tal medida contribui para a compreensão das situações, para a tomada de decisões adequadas e para a orientação da ação com precisão.

O pensamento crítico é um processo mental que consiste em um julgamento objetivo e reflexivo para se chegar, mediante a combinação de conhecimento e inteligência, à posição mais razoável e justificada sobre determinado tema. O pensamento criativo, por sua vez, envolve a criação de ações inovadoras ou originais e permite conceber novas abordagens, perspectivas e soluções para os problemas militares.

3.4.2 Empregar essas duas habilidades facilita a compreensão da interação entre as nossas forças e o inimigo, no tempo e no espaço. A análise de fatores mais evidentes – como o alcance dos vários sistemas de armas, a transitabilidade proporcionada pelo terreno e as condições meteorológicas, por exemplo –, soma-se à de outros aspectos relevantes, nem sempre óbvios,

como o alcance operativo⁴, a influência da população e cultura locais e a repercussão das operações no espaço de batalha, entre outros.

3.4.3 Uma análise disciplinada dos desafios e das oportunidades no curso das operações, centrada nos fatores operacionais e da decisão, em que se empregue pensamento crítico e criativo, proporciona um considerável diferencial sobre o inimigo, em relação ao desenvolvimento de alternativas para atingir os objetivos formulados e, em última instância, o EFD.

3.4.4 As metodologias e os métodos empregados possibilitam ao comandante, ao EM e a outros elementos pensar de forma crítica e criativa durante o planejamento. Seu resultado permite ao comandante maior consciência situacional, compreensão da situação e uma ordem que guia a força durante a preparação e a execução, além de proporcionar um adequado gerenciamento de riscos e antecipação aos problemas.

3.5 DIÁLOGO E COLABORAÇÃO

3.5.1 Durante todo o processo de planejamento das operações, o comandante incentiva a contínua colaboração e um estreito e permanente diálogo entre seu EM, os Cmt subordinados e as demais agências envolvidas. O diálogo promove a colaboração, envolvendo a troca aberta de percepções e opiniões entre os participantes, incentivando discussões francas sobre as áreas nas quais haja desacordo e conflitos.

3.5.2 Durante as operações, a colaboração e o diálogo permitem rápida adaptação às mudanças nas variáveis das operações. A avaliação, que ocorre continuamente, é reforçada quando o comandante e seus subordinados trabalham integrados entre si no curso das operações. Esse trabalho inclui o compartilhamento de avaliações sobre o que produz ou não resultados e sugestões de como modificar os planos para atingir o EFD.

3.6 PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO E ATIVIDADES CONTINUADAS

3.6.1 Durante todo o processo de planejamento das operações, o comandante e o seu EM integram as funções de combate para sincronizar o emprego das forças, de acordo com a intenção do comandante e com o conceito de operações. Os processos de integração e as atividades contínuas são empregados com esse fim.

⁴ Alcance operativo – é a duração e a distância por meio da qual um elemento da F Ter pode empregar com sucesso as suas capacidades militares terrestres. Reflete a capacidade de alcançar o sucesso por meio da abordagem de uma operação terrestre bem concebida, em função da **resistência, proteção, sustentação e do poder relativo de combate (PRC)**.

3.6.2 PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO

3.6.2.1 Além das principais atividades do processo de planejamento das operações, são utilizados processos de integração para sincronizar funções específicas:

- a) Processo de Integração Terreno, Inimigo, Condições Meteorológicas e Considerações Cívicas (PITCIC);
- b) Seleção, Análise e Aquisição de Alvos (Busca de Alvos);
- c) Gerenciamento de Risco; e
- d) Avaliação.

3.6.2.2 Processo de Integração Terreno, Inimigo, Condições Meteorológicas e Considerações Cívicas (PITCIC)

3.6.2.2.1 O PITCIC é uma atividade cíclica, de apoio ao processo decisório, que permite realizar uma análise integrada, por intermédio de representações gráficas do terreno, das possibilidades do inimigo e de seus possíveis objetivos, das condições meteorológicas e das considerações cívicas.

3.6.2.2.2 Além disso, é um processo sistemático e contínuo de análise de ameaças e de outros aspectos de um ambiente operacional dentro de uma área geográfica específica, conduzido pela Célula de Inteligência, sob a coordenação do oficial de inteligência.

3.6.2.2.3 O PITCIC consiste em quatro etapas: definição do ambiente operacional, identificação dos efeitos ambientais sobre as operações, avaliação das ameaças e determinação das possíveis linhas de ação das ameaças.

3.6.2.2.4 O PITCIC integra todo o PPCOT, desde a identificação dos conhecimentos necessários até o apoio ao processo decisório, sendo revisado e atualizado durante a execução pela análise das estimativas correntes. Os conhecimentos que não estão disponíveis são identificados durante o PITCIC, o que serve para orientar os esforços dos meios de obtenção e de inteligência.

3.6.2.3 Seleção, Análise e Aquisição de Alvos

3.6.2.3.1 Seleção, análise e aquisição de alvos consistem em uma série de ações progressivas e interdependentes que permitem a detecção oportuna, a localização precisa e a identificação e análise pormenorizada de alvos, a fim de propiciar o emprego eficaz de atuadores⁵ (meios letais e/ou não letais) à disposição do comandante. Para fins metodológicos e funcionais, o termo

⁵ Os **atuadores** da F Ter abrangem uma ampla gama de recursos, como, por exemplo: helicópteros de ataque; unidades (móveis e fixas); lançadores múltiplos de foguetes (LMF); forças (convencionais e de operações especiais); equipamentos de guerra eletrônica; ações de guerra cibernética; dentre outros.

Busca de Alvos é utilizado com o mesmo significado de Aquisição de Alvos e utiliza a metodologia de processamento de alvos.

3.6.2.3.2 A seleção e priorização de metas e a adequação da resposta, consideradas as necessidades operativas e as capacidades disponíveis, são baseadas no Processo de Seleção, Análise e Aquisição de Alvos, que proporciona um método eficaz para combinar as capacidades das nossas forças contra alvos inimigos. Ele se inicia no planejamento e segue ao longo de todo o PPCOT, permitindo o engajamento do alvo certo, na hora certa e com os atuadores mais adequados, tudo com base nas orientações e nos objetivos do comandante.

3.6.2.3.3 O chefe do EM, da célula de fogos ou o oficial de apoio de fogo coordena as atividades do EM no que tange à seleção de alvos. O perfeito conhecimento das capacidades disponíveis nas tropas amigas permite melhor possibilidade de atingir o efeito desejado para cada alvo, garantindo o emprego do princípio de emprego gradual do poder de combate e a conformidade com as regras de engajamento.

3.6.2.3.4 As forças engajadas em uma operação atacam alvos com o propósito de capturar, destruir, romper, retardar, degradar, neutralizar ou de enganar. O efeito desejado de uma ação contra um alvo deve sempre contribuir para os objetivos da operação. Os alvos podem ser entendidos, de forma genérica, como tropas, equipamentos e quaisquer outros recursos de valor militar que um comandante pode utilizar para conduzir suas ações em qualquer nível de operação.

3.6.2.3.5 A compreensão dos princípios do processo de seleção de alvos permitirá que, durante a Campanha:

- a) as diretrizes e os objetivos do comandante sejam atendidos corretamente;
- b) seja mantido o foco das ações nos centros de gravidade (CG), pontos decisivos (PD) e objetivos;
- c) os fogos letais e as ações não letais sejam integrados, coordenados e sincronizados sem interferência mútua;
- d) seja obtida uma resposta rápida para os alvos mais sensíveis;
- e) seja minimizada a duplicidade de esforços; e
- f) seja realizada uma avaliação imediata das ações executadas.

3.6.2.3.6 Uma parte importante da seleção de alvos é identificar possibilidades de fratricídio e danos colaterais. O comandante estabelece as medidas de controle necessárias para minimizar essas possibilidades, por meio de medidas de coordenação de fogos que constam na ordem de operações.

3.6.2.4 Gerenciamento de Riscos (GR)

3.6.2.4.1 É um processo para identificar, avaliar e controlar os riscos associados aos fatores operacionais e à tomada de decisão, bem como a todo o espectro que envolve a atividade militar. O processo visa a buscar o melhor custo-benefício no cumprimento da missão e das atividades diárias. Identificar e aceitar riscos de forma prudente é atividade indissociável do exercício da autoridade por meio do C².

3.6.2.4.2 O gerenciamento de risco permite, primeiramente, identificar todo tipo de risco associado às operações, desde os relacionados às baixas nas tropas amigas e de civis, passando pelos que consideram eventuais danos ou destruição de equipamentos, até aqueles que impactam negativamente a eficácia da missão e a sua legitimidade.

3.6.2.4.3 O gerenciamento de risco inicia-se no planejamento (exame de situação do comandante) e deve ser mantido atualizado durante a preparação e a execução, sempre sob a coordenação da célula de operações de médio prazo ou da seção de planejamento. Nas U e subunidades, o oficial de segurança é o responsável por essa coordenação. Cabe ressaltar que o gerenciamento de risco visa a evitar perda significativa do poder de combate e redução do grau de liberdade de ação de prosseguir nas operações.

3.6.2.4.4 O Processo de Gerenciamento de Risco é composto pelas seguintes etapas:

- a) Identificar os fatores de risco: consiste em relacionar as principais fases da operação e identificar os fatores de risco que possam estar associados a cada uma delas.
- b) Avaliar os riscos: consiste em classificar por níveis os riscos identificados, conforme a gravidade das possíveis consequências e a probabilidade de ocorrência de cada um. O emprego de uma Matriz de Gerenciamento de Risco é particularmente útil e apoia esta etapa do processo, contudo sua confecção não é obrigatória.
- c) Selecionar medidas para mitigar os riscos: significa conceber medidas para reduzir o risco quanto à sua gravidade, à sua probabilidade de ocorrência ou, em último caso, quanto à exposição das operações a esses riscos. Esse trabalho prioriza a avaliação dos riscos mais elevados.
- d) Decidir sobre o risco: é decidir se os riscos residuais serão admitidos ou não. Riscos residuais são aqueles que permanecem mesmo após aplicação das medidas de redução. A conclusão de que há riscos não admissíveis pode inviabilizar a operação. Nesse caso, o escalão que atribui a missão deve ser informado imediatamente, para que ele implemente, se possível, medidas de atenuação de riscos coerentes com seu próprio nível decisório ou opte pela aceitação do risco, considerando os ganhos que serão obtidos para o conjunto das operações.

- e) Implementar medidas de redução do risco: consiste em aplicar as medidas selecionadas pelo decisor para a eliminação ou redução dos riscos, colocando todos os meios e recursos necessários à disposição dos responsáveis pela sua execução. Caso alguma medida de controle deixe de ser implementada, retorna-se à fase de decisão sobre admitir ou não o risco residual.
- f) Supervisionar e avaliar: consiste em verificar se as medidas de redução foram implementadas e se estão sendo eficazes. Qualquer mudança nos parâmetros considerados inicialmente para a decisão sobre o risco deve ensejar reavaliação, realimentando o processo do GR.



Fig 3-5 – O Emprego do Gerenciamento de Risco

3.6.2.4.5 Todas as seções e células do EM devem realizar o GR em suas estimativas correntes e apresentar recomendações para medidas de redução de risco, dentro de suas áreas de atuação.

3.6.2.4.6 A metodologia do Gerenciamento de Risco do nível operacional, prevista nas operações conjuntas, pode ser aplicada no nível tático.

3.6.2.4.7 O resultado do processo de gerenciamento de riscos é traduzido na matriz de gerenciamento de riscos (Tab 3-5).

ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE RISCO								
AMEAÇAS À LINHA DE AÇÃO INDICADA								
Nº Evento	Ameaça	Gv	Pbld	Risco	Medidas de Controle do Risco (Quê, Onde, Quem, Quando e Como)	Nova Gv	Nov a Pbld	Risco Resd

Tabela 3-5 – Gerenciamento do Risco

3.6.2.5 Avaliação

3.6.2.5.1 Esse processo de integração será melhor explorado no Cap V.

3.6.3 ATIVIDADES CONTINUADAS

3.6.3.1 Enquanto os elementos operativos executam numerosas tarefas ao longo de todo o processo de planejamento, o comandante e o EM planejam e coordenam as seguintes atividades continuadas, dentre outras, simultaneamente:

- a) ligações;
- b) inteligência, reconhecimento, vigilância e aquisição de alvos (IRVA);
- c) missões de segurança;
- d) proteção;
- e) gerenciamento do terreno; e
- f) coordenação e controle do espaço aéreo.

3.6.3.2 Ligações

3.6.3.2.1 São os contatos e/ou as comunicações estabelecidos entre dois ou mais elementos operativos, sendo mais comumente utilizados para estabelecer ligação direta, de forma contínua, entre os comandos desses elementos, preservar a liberdade de ação e manter a flexibilidade. No ambiente interagências, as ligações são estabelecidas entre os elementos militares e de agências civis governamentais e não governamentais, para garantir a compreensão mútua e a unidade de esforços.

3.6.3.2.2 O efetivo estabelecimento de ligações garante que os Cmt subordinados realizem a coordenação no desencadeamento das ações. As ligações proporcionam aos Cmt informações relevantes e respostas oportunas

a questões operativas, contribuindo, assim, para a consciência situacional inicial de todos os envolvidos.

3.6.3.3 Inteligência, Reconhecimento, Vigilância e Aquisição de Alvos

3.6.3.3.1 A coleta e a busca de dados são atividades integradas e sincronizadas com o planejamento, com o emprego de sensores e com outros elementos, bem como o processamento, a exploração e a difusão em apoio às operações atuais e futuras. Integram as ações das equipes de Inteligência e as atividades e tarefas que visam a atender os elementos essenciais de inteligência (EEI).

3.6.3.4 Missões de Segurança

3.6.3.4.1 As missões de segurança são planejadas e conduzidas durante todo o curso das operações. Elas visam a fornecer alerta oportuno e preciso quanto às ações do inimigo, evitando que a tropa amiga seja surpreendida e, ao mesmo tempo, provendo-lhe proteção, com tempo e espaço de manobra suficientes para reagir a essas ações.

3.6.3.4.2 A força que cumpre as missões de segurança deve ser suficientemente forte e apropriada para fornecer o tempo e o espaço necessário para que a força para a qual opera venha obter, manter e explorar a iniciativa a fim de conquistar e conservar uma posição de vantagem em relação ao oponente. É o meio pelo qual se nega a iniciativa ao oponente.

3.6.3.5 Proteção

3.6.3.5.1 É a missão que visa à preservação da eficácia e à capacidade de sobrevivência dos militares e civis, equipamentos, instalações, informações e infraestrutura existentes dentro ou fora dos limites de um(a) determinado(a) TO/A Op/áreas de responsabilidade (ARP), que sejam necessários para que se possa atingir o EFD nas operações. O comandante e seu EM organizam, integram e sincronizam as capacidades e os recursos em todo o processo de planejamento das operações, a fim de preservar o poder de combate e mitigar os efeitos de ameaças e outros fatores.

3.6.3.5.2 A proteção é uma demanda contínua do processo de planejamento das operações e uma função de combate, que se entende como um conjunto de atividades, tarefas e sistemas inter-relacionados empregados na preservação da força, permitindo que os Cmt disponham do máximo poder de combate para emprego. As tarefas permitem identificar, prevenir e mitigar ameaças às forças e aos meios vitais para as operações, de modo a preservar o poder de combate e a liberdade de ação. Permitem, também, preservar as populações.

3.6.3.5.3 É atribuição do Cmt garantir que as várias atividades e tarefas da Função de Combate Proteção sejam integradas durante toda a operação, para que sua tropa, meios, pessoal civil, informações e instalações sejam mantidos protegidos e seguros.

3.6.3.6 Gerenciamento do Terreno

3.6.3.6.1 É o processo que permite a utilização adequada do terreno por meio de alocação de parcelas do terreno do TO/A Op, estabelecendo áreas de responsabilidade e zonas de ação, designando zonas de reunião e especificando locais para o desdobramento de tropas e suas atividades, a fim de evitar conflitos ou interferência indesejada entre elas. No ambiente interagências, essa coordenação deve abranger os elementos de agências civis localizados em sua área de operações.

3.6.3.7 A Coordenação e o Controle do Espaço Aéreo (CCEA)

3.6.3.7.1 A coordenação e controle do espaço aéreo é o processo empregado para garantir máxima eficiência no emprego de vetores militares, por meio da promoção do uso seguro, eficiente e flexível do espaço aéreo subjacente a um TO/A Op.

3.6.3.7.2 Esse cenário apresenta os seguintes vetores militares: aeronaves (tripuladas ou remotamente pilotadas), meios de apoio de fogo (artilharia de campanha e fogo naval), artilharia antiaérea, meios de busca de alvos (de comunicação e de não comunicação), meios de guerra eletrônica, além de aeronaves civis.

3.6.3.7.3 O comandante e seu EM buscam integrar e sincronizar continuamente o emprego de seus elementos subordinados e das funções de combate dentro de uma A Op. Os controles positivos e de procedimentos são formas de maximizar o uso do espaço aéreo, sem comprometer as operações ar-terra.

3.6.3.7.4 Os procedimentos necessitam ser simples, para serem entendidos e executados por todos os envolvidos nas operações. Informações seguras, oportunas e confiáveis constituem a chave para utilizar bem as potencialidades da CCEA.

3.7 ROTINA DE TRABALHO DO ESTADO-MAIOR

3.7.1 O PPCOT pressupõe rotinas de trabalho estabelecidas pelo comandante e seu EM, com vistas a integrar e a sincronizar o esforço do escalão superior e das frações subordinadas. Essa rotina de trabalho é um ciclo diário e

deliberado de atividades e tarefas que devem não só permitir a condução das atividades correntes, mas também antever, planejar e sincronizar as operações em médio e em longo prazo. Define-se também pela sequência das ações e dos eventos executados por um comando, regulados pelo fluxo e compartilhamento de informações que dão suporte à tomada de decisão. Detalhamentos do trabalho de EM estão descritos no Manual de Campanha Estado-Maior e Ordens C 101-5.

3.7.2 Uma rotina de trabalho eficaz: estabelece adequadas formas de interação entre o pessoal envolvido no planejamento, na coordenação e na execução; facilita a interação entre o comandante, seu EM e os elementos subordinados; e agiliza o processo decisório e a tomada de decisão pelo comandante.

3.7.3 De forma prática, a rotina de trabalho de um comando consiste em reuniões, relatórios, compartilhamento de informações e outras atividades sincronizadas no tempo, no espaço e por sua finalidade comum. Essas atividades podem ser diárias, semanais, mensais ou trimestrais, dependendo do horizonte de planejamento em questão. Um horizonte de planejamento é um ponto no tempo que os Cmt visualizam como meta para concentrar os esforços de planejamento e moldar eventos futuros. A cada um dos horizontes de planejamento corresponde uma das células integradoras do comando, dos escalões G Cmt Op e superiores, quais sejam: célula de operações correntes, célula de operações de médio prazo e célula de plano de longo prazo.

3.7.4 O progresso da operação é determinante para a rotina de trabalho do EM. Durante o planejamento, o comandante poderá exigir a realização de *briefings* a cada final de fase do planejamento, se assim desejar. No início da operação, o comandante pode exigir um *briefing* diário de atualização de planos. Com a evolução da situação, o comandante pode passar o *briefing* de atualização de planos para períodos maiores.

3.7.5 No desenvolvimento da rotina de trabalho do EM, o comandante e o chefe do EM devem considerar:

- a) a rotina de trabalho do escalão superior e os relatórios necessários;
- b) a duração e a intensidade da operação;
- c) os requisitos de planejamento das células de integração (operações correntes, operações de médio prazo e planejamento de longo prazo); e
- d) a definição das reuniões ou *briefings* necessários para a coordenação eficaz do ciclo das operações.

3.7.6 ORDENS EMITIDAS PELO ESTADO-MAIOR

3.7.6.1 A emissão de ordens é uma atividade da rotina do EM com o objetivo de transmitir as instruções do comandante para seus subordinados. Das ordens pode derivar um plano prévio ou não. Diferenciam-se dos planos porque

já contemplam a execução. As ordens podem ser emitidas de forma verbal ou escrita. São elas:

- a) ordem de operações (derivada de um plano de operações);
- b) ordem fragmentária; e
- c) ordem de alerta.

3.7.6.2 Ordem de Operações (O Op)

3.7.6.2.1 É uma diretiva emitida aos Cmt subordinados com o objetivo de coordenar a execução de uma operação. Ela pode ser emitida também para coordenar a execução de operações de menor vulto dentro de uma operação de longo prazo.

3.7.6.2.2 Quando a oportunidade ou as condições em que o plano de operações deve ser posto em execução não sofrem modificações, ele se transforma em uma ordem de operações. Assim, ela pode assumir diversas nomenclaturas, de acordo com o planejamento preliminar: ordem de geração do poder de combate, ordem de normalização, ordem de reversão, ordem de substituição, ordem de recompletamento, entre outras.

3.7.6.3 Ordem Fragmentária (O Frag)

3.7.6.3.1 É uma forma abreviada de uma O Op emitida conforme a necessidade, para atender qualquer modificação na O Op, executar uma variante, uma decisão de conduta, ou qualquer outra ordem necessária dentro de uma operação.

3.7.6.4 Ordem de Alerta (O Alr)

3.7.6.4.1 É um aviso prévio de uma ordem ou de uma ação que ocorrerá a seguir. A O Alr orienta os Cmt subordinados e seus EM a se prepararem para novas missões, descrevendo a situação, orientando o planejamento inicial e a preparação. Quando essa ordem é a primeira de uma grande operação ou campanha, costuma-se denominá-la **Ordem Preparatória (O Prep)**. A O Prep é uma ordem de alerta, preliminar, destinada a alertar ou determinar, antes da realização de um movimento ou operação, sobre deslocamentos prévios, medidas urgentes de segurança ou qualquer outra providência de preparação para uma organização ou um elemento subordinado, a fim de permitir-lhe maior tempo para os preparativos necessários à sua execução (planejamento paralelo), enquanto não é expedida a ordem de operação definitiva.

CAPÍTULO IV

O PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

4.1 PLANEJAMENTO

4.1.1 Planejar é conceber a solução para um problema militar. É combinar arte e ciência para obter a mais precisa compreensão sobre ele, vislumbrando o estado final ou os objetivos que se desejam alcançar quando o problema for resolvido e estabelecendo formas eficazes para que isso aconteça. O planejamento é uma das formas pelas quais se estabelece uma visão comum entre o comandante, seu EM, os Cmt subordinados e os órgãos civis no ambiente interagências. Os produtos diretos do planejamento são os planos e as ordens que sincronizam as ações das forças no tempo, no espaço e na finalidade para alcançar objetivos e cumprir suas missões.

4.1.2 Na condução de operações terrestres, o planejamento é um processo cíclico, contínuo e adaptativo que não se encerra com a produção do plano ou a emissão da ordem. Durante a preparação e a execução, o plano é ajustado continuamente, conforme ocorram mudanças na situação. Subordinados e outras fontes contribuem diretamente para esses ajustes, fornecendo suas visões sobre se estão produzindo ou não resultados, sugerindo medidas para melhorar o desempenho. Em algumas circunstâncias, o comandante pode concluir que a ordem emitida (incluindo as variantes e ordens fragmentárias decorrentes) deixou de ser adequada à situação e ao problema para o qual foi elaborada. Nesses casos, em vez de modificar o plano, o comandante reavalia o problema e desenvolve um plano inteiramente novo.

4.1.3 O planejamento pode ser bastante estruturado, envolvendo o comandante, seu EM e os comandos subordinados. Em muitas situações – normalmente nos escalões subunidade e inferiores – o planejamento será menos elaborado, envolvendo apenas o comandante da subunidade, pelotão ou fração, como em um planejamento de um ataque de oportunidade. O processo é desenvolvido para atender diferentes horizontes temporais, em longo, médio e curto alcance. Dependendo do escalão e das circunstâncias, os G Cmdo Op, GU e U podem planejar em termos de anos, meses, semanas, ou em dias, horas e minutos.

4.1.4 O essencial dos planos e ordens é comunicar aos subordinados a compreensão do comandante sobre a situação e a sua visualização da operação que será executada. Um plano não é um documento estanque. Ele também abrange a antecipação de ações, maximizando as oportunidades surgidas durante a execução. É isso que garante a orientação eficaz aos subordinados, à medida que cada fase da operação é desencadeada. Os

planos e as ordens devem ser flexíveis para permitir adaptações e adequações. Mais importante do que tentar obter eficácia na concepção inicial do plano é elaborá-lo de forma flexível para ser rapidamente adaptado em face de acontecimentos imprevistos. Um bom plano e uma boa ordem são aqueles que contemplam um número maior de alternativas.

4.1.5 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

4.1.5.1 É preciso estar ciente de que todo e qualquer planejamento militar é baseado em conhecimento existente e em suposições, que podem não se confirmar. O planejamento não pretende prever exatamente como os efeitos da operação ocorrem, nem como é a reação do inimigo, tampouco como civis respondem às forças e às ações das tropas amigas e das inimigas. No entanto, o aprendizado e a consciência situacional adquiridos durante o planejamento têm significativo valor. Mesmo que as tropas não consigam executar o plano como o previsto, o processo de planejamento é uma experiência importante para futuras tomadas de decisão.

O Plj é importante em toda e qualquer atividade militar, pois permite ao comandante influenciar o futuro, interferindo no curso dos eventos para alcançar resultado satisfatório nas operações. Não planejar equivaleria a tentar alcançar os resultados desejados apenas reagindo aos acontecimentos. Embora possa haver casos em que essas condições se apliquem, eles são raros.

O planejamento e a confecção de planos ajudam o comandante a:

- compreender e desenvolver soluções para os problemas;
- antecipar eventos e adaptar-se às mudanças de circunstâncias; e
- organizar os meios a sua disposição e priorizar esforços.

4.1.5.2 Compreender e Desenvolver Soluções para os Problemas

4.1.5.2.1 No contexto das Op, um problema militar ou um problema operativo é a questão ou um conjunto de questões que impedem o Cmt de atingir o EFD.

4.1.5.2.2 Ao longo da operação, surgem dificuldades não antevistas que, muitas vezes, necessitam de soluções originais e criativas. O planejamento ajuda o comandante e seu EM a entenderem tais problemas e a desenvolverem soluções. Entretanto, nem todos os problemas exigem o mesmo nível de planejamento. Para problemas simples, o comandante deve decidir rapidamente. Um planejamento é crítico quando o problema é um conjunto de questões interligadas e a solução para cada uma delas afeta as outras (problema de estrutura complexa). Para situações desconhecidas, o planejamento oferece maneiras de trabalhar com um conjunto completo de problemas dentro do contexto geral. Em geral, quanto mais complexa a

situação, mais importante torna-se o esforço de um planejamento.

Assim como o planejamento é apenas parte das operações, ele também constitui parte da solução do problema. Além do planejamento, sua resolução inclui a implementação da solução planejada (durante a execução), a aprendizagem a partir da implementação da solução (durante a avaliação) e a modificação ou o desenvolvimento de nova solução, conforme necessário. O objeto da solução do problema não é apenas resolvê-lo em curto prazo, mas fazê-lo de uma forma que constitua a base de sucesso em longo prazo, isto é, solução permanente.

4.1.5.3 Antecipar Eventos e Adaptar-se à Mudança de Circunstâncias

4.1.5.3.1 Os principais desafios para o planejamento eficaz são a incerteza e o tempo. As incertezas aumentam com a duração do horizonte de planejamento e a taxa de variação em um ambiente operacional.

Dada a natureza incerta das operações, o objeto do planejamento não é eliminar a incerteza, mas desenvolver um quadro de ação em meio a esta.

4.1.5.3.2 O planejamento fornece uma previsão de como os eventos futuros podem se desdobrar. Isso implica identificar e avaliar potenciais decisões e ações com antecedência para incluir pensamentos por meio das consequências de certas ações. O planejamento envolve o pensar em maneiras de influenciar o futuro, bem como a forma de responder a eventos potenciais.

Simplificando, o planejamento é a sistematização de pensar, de forma crítica e criativa, sobre o que fazer e como fazê-lo, enquanto antecipa mudanças ao longo do caminho.

4.1.5.3.3 O planejamento mantém a força orientada sobre os objetivos futuros, apesar das exigências das operações atuais. Com a antecipação de eventos, o planejamento ajuda a força a buscar, conservar ou a explorar a iniciativa. Como resultado, a força antecipa eventos e atua propositadamente e de forma eficaz antes que o inimigo possa agir ou a situação se deteriore. Além disso, o planejamento ajuda a antecipar mudanças favoráveis de eventos que poderiam ser explorados. Por exemplo, o comandante pode desenvolver um plano alternativo para uma busca na resistência inimiga.

Identificar os pontos de decisão (P Dcs) e desenvolver PI alternativos e seqüências associadas a esses P Dcs são a chave para um PIj eficaz.

4.1.5.4 Organizar as Forças e Priorizar Esforços

4.1.5.4.1 Um aspecto essencial do planejamento é a organização para o combate. Compor os meios é o ato de configurar uma força operativa (composição dos meios de um G Cmdo Op, GU ou U), pessoal de apoio ou uma força logística específica para atender a uma única tarefa ou missão. Por meio da organização dos meios por módulos de combate, o comandante estabelece relações de comando ou de apoio e aloca os meios compatíveis e necessários à operação decisiva ou ao esforço principal. As relações de comando e de apoio fornecem a base para a unidade de comando e para a unidade de esforços nas operações.

4.1.5.4.2 Além de compor os meios, o comandante estabelece as prioridades de apoio, para garantir que um elemento subordinado, de acordo com a importância de sua tarefa, receba o apoio necessário para cumprir a missão. As prioridades de movimento, fogos, logística, proteção e de informação ilustram a prevalência de apoio que o comandante emprega para favorecer a ação decisiva ou o esforço principal em operações faseadas.

4.1.5.4.3 O comandante tem duas formas de priorizar esforços: por meio do conceito da operação, em que identifica o esforço principal, ou pela priorização de apoio ao elemento de manobra, que conduz a ação decisiva. O esforço principal é caracterizado por um elemento subordinado cuja missão, em um determinado ponto no tempo, é mais crítica para o sucesso da missão como um todo. Geralmente é constituída com a preponderância de poder de combate. A designação de um esforço principal temporariamente fornece a esse elemento a prioridade de apoio, que permite ao comandante alocação de recursos de forma prevalente dentro de sua intenção e das circunstâncias. O comandante pode mudar várias vezes o esforço principal durante uma operação.

4.1.6 PLANEJAMENTO INTEGRADO

4.1.6.1 O planejamento integrado abrange um componente conceitual e um componente detalhado, conforme o que se segue.

4.1.6.2 O componente conceitual do planejamento consiste em avaliar o ambiente operacional, formular o problema, determinar o estado final da operação e estabelecer objetivos e o sequenciamento da operação em termos gerais (abordagem operativa). É a parte que geralmente corresponde à arte operacional, tendo como foco o entendimento e a visualização pelo comandante e o EM (ver Cap II).

4.1.6.3 O componente detalhado do planejamento, por seu turno, traduz a abordagem operativa em um plano completo, com o detalhamento requerido à execução. Geralmente, o planejamento detalhado corresponde à ciência do

controle. Matrizes de sincronização, quadros de movimento, ordem aos elementos subordinados, considerações sobre os efeitos de armas e sobre os fatores de tempo e distância estão entre os aspectos que definem a predominância da ciência sobre a arte. O planejamento detalhado tem seu foco nos detalhes da execução e envolve todo o EM. O planejamento detalhado funciona por meio da programação, coordenação e da gestão dos aspectos técnicos envolvidos com as funções de combate no curso das operações.

4.1.6.4 O comandante dirige pessoalmente a vertente conceitual do planejamento, pois é ele que fornece a base para todo o planejamento subsequente. Já durante o planejamento detalhado, o comandante participa do processo, mas delega ao EM o detalhamento. No entanto, a dinâmica não funciona em sentido único. O planejamento conceitual deve responder às restrições surgidas durante o detalhamento, como, por exemplo, as identificadas na montagem da matriz de sincronização (ferramenta do planejamento detalhado) que influem na abordagem operativa (produto do conceitual).

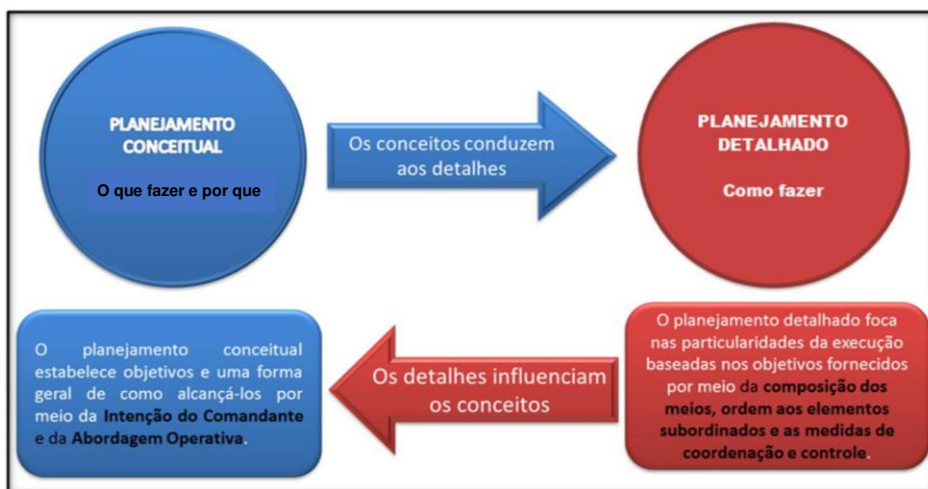


Fig 4-1 – Planejamento Integrado

4.1.7 METODOLOGIAS/MÉTODOS DE PLANEJAMENTO

4.1.7.1 Nas Op Ter, há três metodologias/métodos para o Plj a serem utilizadas:

- a) metodologia para o componente conceitual do planejamento – Metodologia de Concepção Operativa do Exército (MCOE) –, que pode ser utilizada por todos os escalões que possuem EM no comando;
- b) metodologia para o componente detalhado do planejamento – Exame de Situação –, que deve ser utilizada por todos os escalões que possuem EM no comando; e

c) trabalho de comando – deve ser utilizado por subunidades e escalões inferiores.

4.1.7.2 Os fatores a considerar quando da escolha por uma ou mais dessas metodologias/métodos, são:

- a) a complexidade e o ineditismo do problema;
- b) a familiaridade com a situação;
- c) o tempo disponível;
- d) a capacitação de pessoal disponível;
- e) a disponibilidade de pessoal para executar o planejamento; e
- f) a existência, ou não, de planejamentos militares de escalões/níveis acima.

4.1.7.3 MCOE e o Exame de Situação

4.1.7.3.1 Dependendo da situação, pode-se empregar a MCOE antes, durante (em paralelo), ou depois do Exame de Situação do comandante. Em geral, o comandante inicia seu planejamento pela MCOE, sobretudo no caso de operações de longa duração, ou quando o problema militar enfrentado é totalmente novo ao Cmt e seu EM. Em tais casos, avaliar corretamente o ambiente operacional, entender e formular o problema e desenvolver uma abordagem operativa são etapas preliminares essenciais ao planejamento mais detalhado.

4.1.7.3.2 Inicialmente, se as circunstâncias permitirem, o esforço de planejamento deve ser focado no aspecto conceitual até que o comandante, assessorado pelo EM, tenha concebido a DIPLAN (incluindo a abordagem operativa) – produto da MCOE. A partir desse momento, mesmo que uma parte do EM permaneça no refinamento da abordagem operativa, o esforço volta-se para o Exame de Situação do Comandante, até a emissão da ordem de operações (O Op).

4.1.7.3.3 A abordagem operativa é uma descrição genérica das principais ações que devem ser executadas para que as condições atuais sejam transformadas naquelas que definem o EFD.

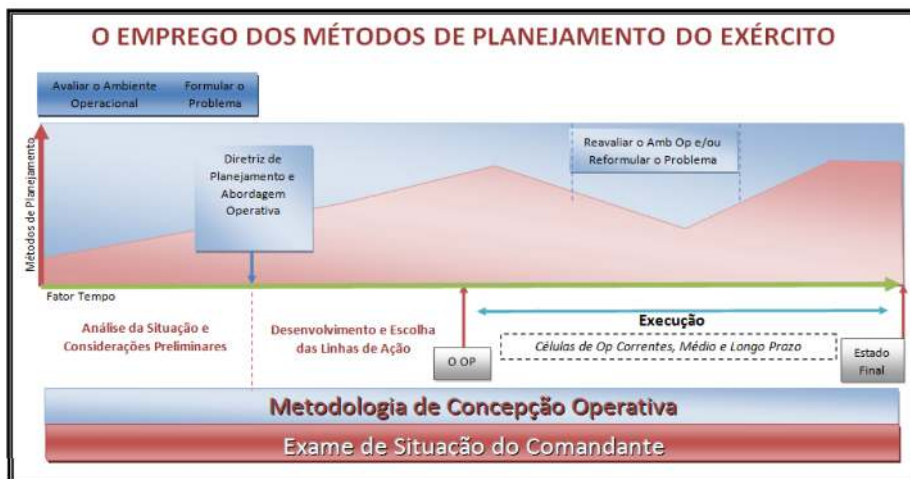


Fig 4-2 – O Emprego dos Métodos de Planejamento

4.1.7.3.4 Durante a execução, a avaliação contínua monitora o problema e o ambiente operacional, com a finalidade de identificar as alterações que possam interferir no cumprimento da missão. Dessa forma, em caso de mudanças e se necessário, a MCOE é revista, a fim de haver reavaliação do ambiente operacional e reformulação do problema militar, para um consequente ajuste nas operações correntes ou na reformulação da abordagem operativa, o que pode resultar em um novo plano/ordem.

4.1.7.3.5 Em outras situações, o EM conduz a análise da missão, enquanto o comandante e alguns integrantes do EM avaliam o ambiente operacional e formulam o problema militar a ser enfrentado. Esse planejamento em paralelo permite que o comandante desenvolva melhor sua compreensão sobre o ambiente operacional. O EM mantém o comandante informado quanto à análise da missão realizada no exame de situação.

4.1.7.3.6 A MCOE não é estritamente necessária para o planejamento de uma operação, uma vez que ela se destina a determinar “o que fazer” e não “como fazer”. Em alguns casos, o Cmt e o seu EM poderão atingir pleno entendimento do que deve ser feito já a partir das diretrizes, ordens e orientações recebidas do C Op (ou do Cmt imediato) e, nessa situação, podem fazer a utilização direta do exame de situação para o planejamento das ações táticas necessárias. Nesse caso e se houver disponibilidade de tempo durante a execução das operações, o comandante pode aplicar o método conceitual para ajustar o plano inicial desenvolvido com base no exame de situação.

4.1.7.3.7 O comando realiza seu planejamento valendo-se da metodologia própria da F Ter, a fim de traduzir os aspectos do plano operacional, quando existir, em ações táticas a serem desencadeadas pelos seus elementos

operativos. O planejamento do maior comando no nível tático tem algumas características semelhantes ao planejamento realizado no nível operacional.

4.1.7.3.8 Tal como o plano operacional (de campanha) do C Op, a ordem/plano de operações deve prever as ações a serem desencadeadas durante todas as etapas da operação militar. Dessa forma, ele permite a visualização do caminho a ser percorrido para que seja atingido o EFD no nível tático, alinhado com o EFD estabelecido pelo Cmt Op.

4.1.7.3.9 Nos escalões mais altos, as ações táticas a realizar não estão prescritas nos planos e ordens provenientes do escalão superior. Antes da realização do exame de situação, é necessária uma análise preliminar da missão recebida, do ambiente operacional, das ameaças e dos meios disponíveis, para auxiliar a compreensão da manobra como um todo e o levantamento das ações a desenvolver. O comandante pode destacar um pequeno grupo de oficiais do EM para auxiliá-lo nessa tarefa, utilizando a Metodologia de Concepção Operativa do Exército (MCOE) – componente conceitual.

4.1.7.3.10 A MCOE e o exame de situação são ferramentas de planejamento mutuamente complementares. No entanto, em uma situação ideal, a MCOE orientará o exame de situação (Fig 4-3).

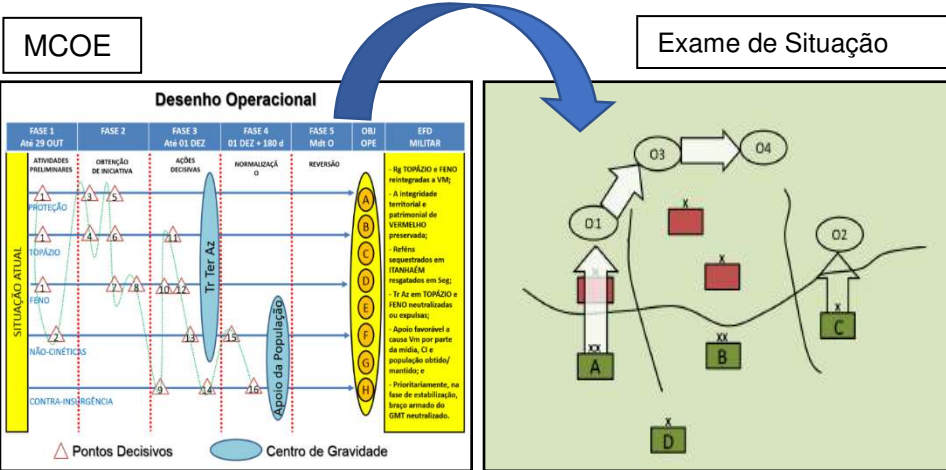


Fig 4-3 – Relação entre a MCOE e o Exame de Situação

4.1.7.3.11 Outras explicações acerca da MCOE e do exame de situação podem ser observadas ainda neste capítulo.

4.1.7.4 Trabalho de Comando de Subunidade e Escalões Inferiores

4.1.7.4.1 Trabalho de Comando é o ciclo de atividades realizadas pelos Cmt de subunidades (SU) e de escalões inferiores que tem início com o recebimento da missão. Compreende a preparação da tropa, o planejamento, a execução e a avaliação da operação.

4.1.7.4.2 O Trabalho de Comando é um processo dinâmico que obedece à mesma metodologia de solução de problemas militares do exame de situação, guardado o nível de detalhamento adequado ao escalão. Nas subunidades, nos pelotões e nas pequenas frações todo o encargo de planejamento e execução é de seus Cmt.

4.1.7.4.3 A partir do recebimento da missão (ordem direta, ordem de alerta ou plano do escalão superior), o planejamento obedece ao que se segue:

- a) providências iniciais;
- b) observação e planejamento do reconhecimento;
- c) reconhecimento;
- d) montagem das linhas de ação e confronto;
- e) decisão;
- f) emissão da O Op;
- g) fiscalização; e
- h) avaliação contínua.

4.1.7.4.4 O comandante pode realizar o trabalho de comando sozinho ou pode haver um pequeno grupo para auxiliá-lo na solução de problemas táticos. Por exemplo, um comandante de pelotão poderá empregar o sargento adjunto e os Cmt de grupo de combate para assessorá-lo durante o processo.

4.1.7.4.5 Mesmo nesses escalões, o trabalho de comando não se encerra com a tomada de decisão. Este deve ser continuamente revisto e atualizado pela avaliação contínua. Durante o combate, o comandante considera toda e qualquer modificação dos fatores da decisão e realiza um exame de situação de conduta, a fim de decidir se intervém no combate ou não.

4.1.7.4.6 O trabalho de comando será explicado em pormenores em outras publicações doutrinárias.

4.1.8 OS PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM PLANO

4.1.8.1 A composição dos meios, o enunciado da missão, a intenção do comandante, o conceito da operação, as ordens aos elementos subordinados (atribuição de atividades, tarefas e ações), as instruções de coordenação e as medidas de coordenação e controle são os principais componentes de um plano.

4.1.8.2 A intenção do comandante deixa claro qual é o estado final desejado, enquanto o conceito da operação define a sequência de ações que a força

executará para atingir esse estado final, ou seja, o conceito da operação expande o enunciado da missão e a intenção do comandante. O comandante pode estabelecer objetivos intermediários para a consecução do estado final. Ao definir as missões dos elementos subordinados, o comandante busca coordenar e distribuir atividades e tarefas dentro de cada função de combate.

4.1.8.3 Composição dos Meios

4.1.8.3.1 Compor os meios significa agrupar forças temporariamente para cumprir uma missão específica. Essa composição inclui as relações de comando e de apoio. As primeiras definem a responsabilidade de comando e de autoridade. As segundas definem o propósito, o escopo e o efeito desejado quando uma capacidade dá suporte à outra.

4.1.8.3.2 As relações estabelecem responsabilidades claras entre os comandos e as frações subordinadas e de apoio. Elas podem, por exemplo, limitar a autoridade do Cmt para desmembrar a força sob seu controle.

4.1.8.3.3 Sempre que possível, o Cmt mantém a composição dos meios já existentes. Quando isso não é possível, ele procura estabelecer a nova organização e as relações funcionais, considerando o tempo necessário ao treinamento. Essa composição dos meios só será alterada quando as vantagens de uma mudança forem superiores às desvantagens, pois reorganizar meios durante as operações pode resultar em perda de tempo e esforço. As considerações logísticas também podem contraindicar a reorganização dos meios.

4.1.8.3.4 Para determinar as relações de comando e de apoio, o Cmt considera a operação decisiva, segundo o conceito da operação. Deve-se obedecer a dois princípios:

- a) manter as relações funcionais entre as forças empregadas; e
- b) não exceder a capacidades de controle dos escalões subordinados.

4.1.8.3.5 É fundamental não exceder a capacidade de controle de seus subordinados (número de elementos subordinados sob um único comandante). Esse número é variável, depende da situação e, principalmente, da capacidade de C² disponível. Em princípio, dependendo dos fatores da decisão, um comandante pode coordenar com os meios orgânicos de forma eficiente até 5 (cinco) elementos de combate a ele subordinados. Mais elementos subordinados alocados aos Cmt lhes conferem maior flexibilidade (aumentando as opções e combinações), mas implicam maior necessidade de C², coordenação e tomadas de decisão, o que pode diminuir a agilidade. Essa sugestão numérica cresce de importância nas organizações operativas unidade e grande unidade. Já no G Cmdo Op, avulta-se de importância a avaliação dos meios de C² para definição.

4.1.8.4 Situações ou Relações de Comando e Controle

4.1.8.4.1 As situações de C² definem o relacionamento entre os Cmt dos escalões superiores e os subordinados. Elas estabelecem a cadeia de comando, buscam a unidade de comando e a unidade de esforços a serem aplicadas e atribuem flexibilidade ao emprego das forças subordinadas.

4.1.8.4.2 As situações de C² são: adjudicação, comando operativo, controle operativo e reforço. O grau de apoio que os Cmt têm sobre as forças colocadas sob o seu comando é o que diferencia uma forma da outra.

a) Adjudicação – é uma situação de C² em que o Ministro de Estado da Defesa determina a transferência do comando ou do controle operativo de meios de cada Força Armada para um Comando Conjunto, de acordo com as capacidades levantadas durante o planejamento para as operações. Pode ocorrer, para atender a uma necessidade operacional, com a transferência provisória de meios de uma força componente, atuando de forma singular ou conjunta, para outra, ou para constituição de uma força-tarefa durante as operações.

b) Comando Operativo – situação de C² na qual é atribuída autoridade a um comandante para estabelecer a composição das forças que lhe foram subordinadas, atribuir missões e objetivos, além de orientar e coordenar as operações. Normalmente, não inclui autoridade quanto a assuntos de administração, à estrutura organizacional interna, à instrução e ao adestramento das unidades ou frações, exceto se um comando subordinado solicitar assistência nesses assuntos.

c) Controle Operativo – situação de C² na qual é atribuída autoridade a um comandante para empregar e controlar as forças recebidas em missões ou tarefas específicas e limitadas no tempo e no espaço. Exclui a autoridade para empregar os componentes dessas forças separadamente e atribui autoridade para controlar outras forças que, embora não lhe sejam subordinadas, operem ou transitem em sua área de responsabilidade. O comandante conjunto exerce o controle operativo sobre as forças que lhe são adjudicadas, podendo delegá-lo aos Cmt das forças componentes.

d) Reforço – relação de C² na qual uma unidade ou fração passa temporariamente à subordinação de uma organização militar de constituição fixa, a fim de agregar capacidade específica. Caracteriza-se, também, como apoio a um escalão, quando o comando que reforça não puder exercer sobre ele um controle adequado, passando o elemento ao comando da unidade reforçada.

4.1.8.5 Relações ou Formas de Apoio

4.1.8.5.1 As relações de apoio dos elementos da F Ter possuem características bastante distintas e variam de acordo com o elemento apoiador, a finalidade do apoio prestado e a situação em que esse apoio ocorre. Dessa forma, o emprego de elementos de apoio de Art Cmp, de Art AAe, de engenharia, de

guerra eletrônica, logístico e outros é regulado por doutrina específica.

4.1.8.5.2 As relações de apoio permitem que os Cmt apoiadores empreguem todas as suas capacidades para alcançar os resultados de forma mais adequada. Essas relações não interferem no controle administrativo, podendo o comandante enquadrante alterá-las por meio de ordens específicas.

4.1.8.6 Enunciado da Missão

4.1.8.6.1 A missão descreve as ações a realizar (o que fazer) e a finalidade (o porquê dessas ações). O comandante analisa a missão segundo a intenção dos Cmt dos escalões acima, identificando as ações impostas e deduzidas (tarefas especificadas e implícitas). O conhecimento das missões atribuídas às frações vizinhas permite entender como elas contribuem para a operação do escalão superior. Essa análise resulta na redação do enunciado da missão, uma declaração clara da ação a ser executada e da razão que a determinou. O enunciado da missão contém os elementos “o quê, quando, onde e para quê”, todavia, normalmente, não especifica “quem” e “como”. A redação das missões dos elementos subordinados também segue esse formato.

4.1.8.7 Intenção do Comandante

4.1.8.7.1 A intenção do comandante descreve sucintamente o que constitui o sucesso da operação e inclui o objetivo da operação, as principais tarefas e as condições que definem o estado final. Estabelece a ligação entre a missão, o conceito da operação e as tarefas para as frações subordinadas.

4.1.8.7.2 Quando formulada com clareza, a intenção do comandante facilita o entendimento da missão pelos subordinados e estimula a iniciativa disciplinada. É destinada a orientar os Cmt subordinados. Quanto mais concisa ela for, mais fácil será memorizá-la. O comandante define sua intenção pessoalmente, regulando:

- a) o propósito, ampliando seu entendimento;
- b) as principais atividades e tarefas a executar; e
- c) o estado final desejado (EFD).

4.1.8.7.3 Ampliar o entendimento do propósito da operação não significa repetir o “para quê” que foi definido no enunciado da missão. O comandante faz uma abordagem mais ampla do propósito das operações e sua relação com a força como um todo.

4.1.8.7.4 As atividades e tarefas consideradas chaves para alcançar o EFD devem constar na intenção do comandante. Para isso, é desnecessário relacionar as tarefas específicas de cada um dos subordinados. É delas, no entanto, que os elementos subordinados extrairão as tarefas deduzidas.

4.1.8.7.5 O EFD é um conjunto de condições futuras (objetivos finais) que o comandante almeja atingir ao final da operação. É uma visão de futuro das condições das nossas forças em relação ao inimigo, ao terreno e às considerações civis.

4.1.8.7.6 Nas operações no amplo espectro, quando prevalecerem operações de cooperação e coordenação com agências contra oponentes de toda ordem, poderá ser expedida uma única Intenção do Comandante para todos os níveis de planejamento e condução das operações. Dessa forma, os integrantes das frações elementares, que normalmente atuam de forma isolada em uma operação de caráter descentralizado, terão o verdadeiro entendimento da intenção do comandante dos mais altos níveis, inclusive político e estratégico.

4.1.8.8 O Conceito da Operação

4.1.8.8.1 A expedição do conceito da operação destina-se a direcionar a maneira pela qual os elementos subordinados contribuirão com o cumprimento da missão e a estabelecer a sequência de desencadeamento das ações para atingir o EFD. O conceito da operação expande a intenção do Cmt, descrevendo como ele espera que a força cumpra a missão. Define as principais tarefas das frações subordinadas e como elas se complementam.

4.1.8.8.2 Dentro do conceito da operação, o comandante e o EM enquadram a sua missão de acordo com o tipo de operação que será realizada, como, por exemplo, ao definir que determinado elemento de manobra realizará o ataque principal em uma zona de ação específica.

4.1.8.8.3 Além da composição dos meios a ser adotada para as operações, o comandante e seu EM alinham conceitos do escalão superior com o escalão considerado e definem a sequência das ações e o faseamento, os pontos decisivos (PD) e os objetivos e a linha de operação e/ou a linha de esforço.

4.1.8.8.4 Alinhar conceitos é uma técnica de planejamento, segundo a qual o conceito da operação descreve como as forças contribuem para a missão do escalão superior e como as ações dos subordinados estão combinadas para cumprir a missão.

4.1.8.8.5 A composição dos meios é concebida segundo a finalidade, garantindo que as tarefas de cada subordinado incluam um propósito que as conectem umas às outras – ou seja, a consecução de uma tarefa liga-se com a realização de outra tarefa, de um objetivo ou do próprio estado final desejado. A figura 4-4 ilustra como o comandante alinha a missão de sua tropa com o conceito da operação do escalão superior.

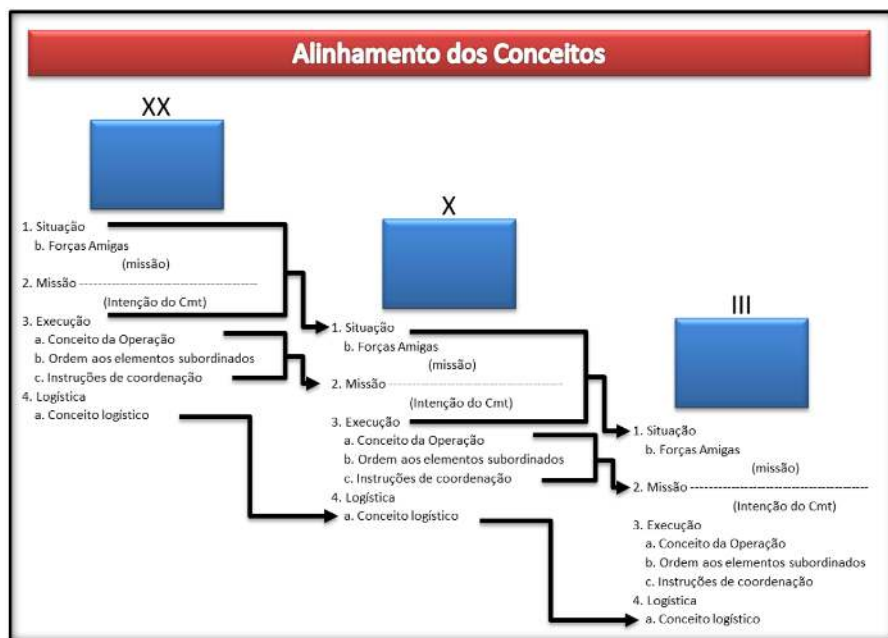


Fig 4-4 – Exemplo de Alinhamento do Conceito da Operação

4.1.8.8.6 O conceito da operação descreve a sequência das ações desde o início da operação até o EFD visualizado para a força, ao término da operação.

4.1.8.8.7 O ideal é que o comandante planeje o cumprimento da missão com ações simultâneas em toda a área de operações. No entanto, as limitações de recursos e a disponibilidade de forças amigas poderão restringir essa capacidade. Nesses casos, o comandante pode decidir pelo faseamento da operação.

4.1.8.8.8 O comandante deve fasear uma operação quando a situação indicar a necessidade de mudanças significativas nas tarefas a executar (ou mudanças na própria missão), nas prioridades de apoio, ou nas regras de engajamento. Qualificar uma parte da operação como uma fase permite dividir a duração de uma operação, tanto para fins de planejamento como para a execução. É um artifício que facilita o planejamento e o controle, que pode tomar como referência o tempo, a distância, o terreno ou um dado evento (indicadores definidos durante a montagem da linha de ação).

4.1.8.8.9 A manobra é fracionada em impulsos, no tempo e no espaço, de modo a atender a necessidade de reorganização ou de reagrupamento da força, de reajustamento no apoio logístico ou de mudança na natureza ou no ritmo da operação. O faseamento é um método de organização e de controle

de uma operação que permite:

- a) dividir e balancear os esforços em um determinado período de tempo;
- b) mensurar o progresso obtido em direção aos objetivos determinados; e
- c) validar ou ajustar as ações desenvolvidas durante a operação.

4.1.8.8.10 Para cada fase de uma operação, o comandante deve designar um esforço principal e objetivos/efeitos intermediários, concatenados e que permitam atingir os objetivos finais, ou o EFD da operação/campanha como um todo. A célula de integração de planejamento de longo prazo é a responsável pelo planejamento da sequência do faseamento.

4.1.8.8.11 Identificar os pontos decisivos significa destacar pontos geográficos, eventos específicos, fatores críticos ou funções que, quando postas em prática, permitem ao comandante conquistar vantagem significativa sobre o adversário ou contribuir de forma material para alcançar o sucesso da operação. Exemplos de pontos decisivos geográficos incluem instalações portuárias, cidades que controlam nós rodoviários, centrais de distribuição de energia e bases de operação. O emprego da reserva pelo inimigo é um exemplo de eventos específicos que pode ser ponto decisivo.

4.1.8.8.12 Nas operações de cooperação e coordenação com agências, os pontos decisivos apresentam-se de maneira diferente se comparados com aqueles das operações ofensivas e defensivas. Esses pontos decisivos podem ser menos tangíveis, associados a eventos importantes e determinadas condições no(a) TO/A Op. Alguns exemplos: participação de determinado grupo local nas eleições; restabelecimento da energia elétrica em determinada área; e segurança pública restabelecida (policimento nas ruas).

4.1.8.8.13 É comum que a situação apresente mais pontos decisivos do que a capacidade de interferência da força. Nesse caso, é necessário selecionar pontos decisivos que melhor contribuam para o cumprimento da missão. Uma vez identificados e selecionados, os pontos decisivos se tornam objetivos.

4.1.8.8.14 Um objetivo pode ser físico ou conceitual. Um objetivo físico é um ponto do terreno ou uma força inimiga, o qual pode ser utilizado para orientar as operações, faseá-las, facilitar as mudanças de direção e favorecer a unidade de esforços. De maneira oposta, um objetivo conceitual é intangível, mas é uma meta a alcançar, ao mesmo tempo decisiva e viável, como restabelecer a segurança pública, por exemplo. A partir da definição dos objetivos, são determinadas as atividades e tarefas para cada um dos elementos subordinados. O objetivo mais importante é a base para o desenvolvimento da operação decisiva.

4.1.8.9 Ordens aos Elementos Subordinados

4.1.8.9.1 As ordens aos elementos subordinados orientam as frações em

determinadas tarefas ou ações específicas. O objetivo de cada tarefa deve estar alinhado com a consecução de uma tarefa subsequente, ou com o próprio objetivo ou condição final.

4.1.8.9.2 Ao preparar as ordens aos elementos subordinados, o comandante e seu EM utilizam a mesma sequência de perguntas – “quem?”, “o quê?” (tarefa), “quando?”, “onde?” e “para quê?” (finalidade) –, em conformidade com o enunciado da missão da unidade. Em algumas ocasiões, pode ser conveniente especificar o tipo ou forma de operação a ser empregada para realizar uma tarefa. Por exemplo, o comandante pode definir que determinado elemento subordinado faça uma infiltração para sincronizar a velocidade das tarefas da unidade com as de outras U, evitando que o ataque seja denunciado.

4.1.8.10 Instruções de Coordenação

4.1.8.10.1 São aplicáveis a dois ou mais elementos subordinados. Elas estão localizadas no item Instruções de Coordenação do Parágrafo 3 – Execução de planos ou ordens. Incluem EEI; coordenação de apoio de fogo; medidas de coordenação do espaço aéreo; regras de engajamento; medidas de gerenciamento de risco; e tempo ou condição de quando a ordem de operação entra em vigor.

4.1.8.11 Medidas de Coordenação e Controle

4.1.8.11.1 O comandante conjuga esforços e exerce o controle por meio das medidas de coordenação e controle (Mdd Coor Ct) estabelecidas na ordem de operações. É uma das ferramentas disponíveis na ciência do controle para regular o emprego das forças de acordo com as funções de combate. Os Cmt subordinados podem estabelecer suas próprias Mdd Coor Ct, sem, no entanto, eliminar ou entrar em discordância com as já definidas por seu escalão enquadrante.

4.1.8.11.2 O comandante estabelece medidas de coordenação e controle para diversas finalidades, como, por exemplo, atribuir responsabilidades, assegurar que haja sincronização entre o movimento de dois ou mais elementos subordinados, regular sua liberdade de ação ou impor restrições à manobra.

4.1.8.11.3 As Mdd Coor Ct podem ser permissivas ou restritivas. As permissivas autorizam previamente que ações específicas sejam desencadeadas, enquanto as restritivas limitam a realização de outras para, por exemplo, impedir que haja interferência indevida entre as ações de frações subordinadas. Uma medida de coordenação e controle adequada permite a liberdade de ação e a livre iniciativa individual dos comandos subordinados, sem restringir desnecessariamente a liberdade de ação.

4.1.8.11.4 As medidas de coordenação e controle são descritas no corpo da ordem de operações, como a definição da hora do início das operações, ou como nos esquemas de manobra, nas camadas digitais do PTCIC ou nos diversos calcos anexos à O Op por meio de símbolos gráficos, destacando:

- a) eixos de progressão;
- b) linhas de partida, controle ou defesa;
- c) objetivos;
- d) zonas de ação e limites;
- e) regiões de destino;
- f) hora de ataque;
- g) itinerários de progressão das tropas de suprimento;
- h) pontos de controle e ligação;
- i) medidas de coordenação de fogos; e
- j) outras medidas julgadas necessárias pelos Cmt.

4.1.8.11.5 Os elementos subordinados que possuem procedimentos-padrão e estão habituados a segui-los reduzem a necessidade de estabelecer novas Mdd Coord Ct. Assim, a ordem de operações pode modificá-las, se for necessário. As medidas de coordenação e controle também podem ser modificadas durante as operações, à proporção que a situação evolui. Em geral, as medidas gráficas devem ser estabelecidas em pontos, linhas ou acidentes geográficos de fácil identificação no terreno.

4.1.9 PRINCIPAIS ASPECTOS PARA UM PLANEJAMENTO EFICAZ

4.1.9.1 O Cmt utiliza o planejamento para compreender e desenvolver soluções para os problemas militares, para visualizar possíveis evoluções na situação, para adaptar-se a mudanças, para organizar a força por tarefas e para priorizar esforços. O planejamento eficaz exige aplicação, estudo e prática dos aspectos nomeados a seguir.

4.1.9.2 Responsabilidade do Comandante

4.1.9.2.1 O Cmt é o participante mais importante no planejamento. Ele se concentra no esforço do planejamento, expede a sua intenção, emite a DIPLAN e toma as decisões críticas necessárias durante a condução das operações. O Cmt aplica a disciplina ao processo de planejamento para atender às restrições impostas pelo tempo disponível, ao horizonte de planejamento, à simplicidade, ao nível de detalhamento requerido e, sobretudo, aos resultados desejados. Geralmente, quanto mais envolvido o Cmt, mais ágil é o trabalho de planejamento do EM. Por meio do envolvimento pessoal, ele garante que o plano esteja refletindo a sua intenção.

4.1.9.3 Desenvolver Planos Simples e Flexíveis

4.1.9.3.1 Os planos e ordens devem ser simples e diretos. O EM prepara

ordens claras e concisas, que permitam a compreensão da operação, empregando termos operacionais e símbolos. Dessa forma, minimizam-se as chances de mal-entendidos ou de não compreensão das ordens emitidas. Planos concisos são, em geral, mais simples, mais fáceis de difundir, de ler e de lembrar.

4.1.9.3.2 Planos flexíveis ajudam os elementos subordinados a se adaptarem rapidamente às mudanças de circunstâncias. Na elaboração dos planos, o comandante deixa oportunidades para que os Cmt subordinados exerçam a iniciativa disciplinada, antecipando situações que lhes permitam operar dentro do processo decisório do inimigo ou para reagir rapidamente a situações em deterioração.

4.1.9.4 Otimizar o Tempo Disponível para o Planejamento

4.1.9.4.1 O tempo é uma variável crítica na operação e sua utilização requer critério rigoroso para otimizar o planejamento e a preparação dos escalões subordinados. Retardar a execução em função do tempo dedicado ao planejamento pode significar perda da iniciativa, cedendo tempo ao inimigo para se preparar e agir.

4.1.9.4.2 Ao se destinar tempo de planejamento para o EM, o comandante deve assegurar que os escalões subordinados disponham de tempo suficiente para planejar e preparar suas próprias ações antes da execução. A regra “um terço/dois–terços” é uma base razoável de referência. Dois terços do tempo disponível antes da execução é o mínimo a ser alocado aos subordinados para seus planejamentos e preparação.

4.1.9.4.3 Planejar de modo colaborativo ou em paralelo são técnicas que otimizam o emprego do tempo disponível. No planejamento colaborativo, os Cmt dos vários escalões envolvidos (incluindo organizações civis parceiras) compartilham informações e conhecimentos ao longo do processo de planejamento, independentemente de sua localização física, e participam do desenvolvimento das linhas de ação do plano do escalão superior.

4.1.9.4.4 O planejamento paralelo ocorre quando dois ou mais escalões de planejamento trabalham simultaneamente na mesma operação, compartilhando informação sequencialmente por meio de ordens de alerta do escalão superior antes que este emita o seu plano ou ordem de operação. Alertados sobre as operações futuras, os elementos subordinados não aguardam o escalão superior expedir planos para começar a desenvolver os seus próprios planejamentos e ordens. Essa técnica requer cerrada interação entre os escalões e a utilização de ordens de alerta.

4.1.9.4.5 O comandante deve ter a sensibilidade de não sobrecarregar os comandos subordinados com requisitos de planejamento. Geralmente, quanto

maior o escalão, mais tempo e recursos de EM estão disponíveis para planejar e explorar opções. Os escalões superiores informam aos subordinados o desenvolvimento desses planos e conceitos, que têm a maior probabilidade de serem adotados ou completamente desenvolvidos.

4.1.9.5 Aperfeiçoar o Plano Continuamente

4.1.9.5.1 O planejamento não termina com a produção de um plano ou ordem. Ele continua ao longo de uma operação, quando a ordem é refinada com base em *briefings* de confirmação, ensaios e mudanças na situação. Além disso, o EM introduz aperfeiçoamentos nos planos, visando à sequência das fases e às variantes, ao longo da operação. À medida que melhora a consciência situacional do comandante e de seu EM, novas ações podem ser consideradas, o que implica alterações no plano.

4.1.10 ERROS MAIS COMUNS A SEREM EVITADOS NO PLANEJAMENTO

4.1.10.1 Por vezes, o EM tende a planejar acreditando que o futuro será uma continuação linear do presente. Esse é o primeiro erro e o mais comum: esquecer-se da natureza não linear dos acontecimentos e tentar prever e ditar eventos muito à frente no tempo. Subestima-se o alcance das mudanças que podem ocorrer e os efeitos de segunda e terceira ordem de eventos induzidos (por nossas tropas, pelo inimigo ou por terceiros), em função do ambiente operacional complexo e adaptativo. Nem mesmo os planos mais eficazes podem antecipar todas as variáveis possíveis de ocorrer em uma operação. Não é raro que os eventos invalidem os planos logo no início da operação. O melhor plano é aquele que inclui variantes suficientes e sequências que permitam rápida adaptação às novas circunstâncias.

4.1.10.2 O segundo erro consiste em planejar com excesso de detalhes. O planejamento com detalhes desnecessários consome os reduzidos prazos de tempo e os recursos disponíveis aos subordinados. Como regra, quanto mais incerta for a situação, menos detalhes um plano deve incluir. A armadilha está justamente na tentativa de incluir mais detalhes para tentar cobrir todas as possibilidades. O excesso de detalhes, também, pode restringir a ação efetiva e a iniciativa dos escalões subordinados.

4.1.10.3 Transformar o plano em um roteiro para a condução das operações é o terceiro erro. Quando os planejadores não identificam os limites de previsão e controle do plano e tentam descrever o curso dos acontecimentos com precisão, o plano pode se tornar um mecanismo coercitivo e excessivamente regulador. Isso pode levar o comandante, EM e subordinados a, equivocadamente, tentar atender às exigências do plano, quase incondicionalmente. Nesse caso, a liberdade de ação e a iniciativa disciplinada ficam comprometidas.

4.1.10.4 Finalmente, há o risco de institucionalizar métodos de planejamento por demais cartesianos. Isso leva a um pensamento inflexível ou excessivamente estruturado, o que tende a tornar o planejamento centrado no processo e não nos resultados. O planejamento eficaz fornece uma estrutura para abordar e resolver problemas complexos. O perigo está em levar o rigor dessa estrutura ao extremo.

4.2 COMPONENTE CONCEITUAL DO PLANEJAMENTO (METODOLOGIA DE CONCEPÇÃO OPERATIVA DO EXÉRCITO)

4.2.1 GENERALIDADES

4.2.1.1 No campo militar, nos principais conflitos do século XX, os ambientes operacionais e os problemas militares apresentavam características mais claras e melhor definidas quando se lutava pela posse de acidentes do terreno em frentes demarcadas por linhas de contato normalmente apoiadas em obstáculos naturais, além disso o inimigo se concentrava em grandes efetivos para o combate, e os planejadores militares dedicavam a maior parte da atenção em como dominar a dimensão física desse ambiente.

4.2.1.2 Por outro lado, os conflitos atuais atraíram as operações para áreas humanizadas, com a inserção de vários atores e com regras de engajamento bastante restritivas, o que elevou o nível de complexidade do ambiente operacional e dos problemas decorrentes dessa mudança, que tem interferido nas formas de atuação das forças militares e de como os Cmt têm identificado e analisado as situações-problema.

4.2.1.3 Sem invalidar os modelos analíticos, majoritariamente cartesianos, para a solução detalhada do problema, os Cmt passaram a necessitar, como consequência das mudanças do problema militar e do ambiente operacional, de metodologias mais adequadas para abordar os problemas operacionais e táticos, como um sistema de perspectiva holística, no qual um sistema é “um grupo funcionalmente relacionado de elementos que forma um todo complexo”. Por exemplo, um carro de combate é um sistema que é dividido em subcomponentes que são, eles próprios, sistemas.

4.2.1.4 Cada um desses sistemas tem uma estrutura de partes independentes que interagem entre si. Algumas dessas partes interagem com partes de outros sistemas, o que define o seu nível de complexidade. Essa complexidade pode ser analisada sob dois aspectos:

a) complexidade estrutural – é baseada no número de peças de um sistema. Assim, quanto maior o número de peças independentes, dentro de um sistema, maior será a sua complexidade estrutural; e

b) complexidade interativa – é baseada no comportamento das peças e das interações resultantes entre elas. Dessa maneira, quanto maior a liberdade de ação de cada parte e quanto mais ligações entre os componentes, maior é a complexidade interativa do sistema.

4.2.1.5 Dessa forma, identificamos o “Sistema Carro de Combate” como um sistema de estrutura complexa pelo elevado número de partes, mas simples interativamente, pois essas partes interagem dentro de padrões preestabelecidos, onde as relações de causa e efeito são previstas, proporcionais e replicáveis. Entretanto, os problemas militares e o ambiente operacional moderno não se comportam dessa forma quando observamos sua estrutura e interatividade.

4.2.1.6 Tanto o problema militar quanto o ambiente operacional passaram a se comportar como sistemas adaptativos complexos, pois os atores inseridos nesse contexto fazem parte de grupos auto-organizados (sociais, culturais, militares, religiosos, entre outros). Esses grupos possuem uma grande capacidade de se adaptar às mudanças. Surgem, então, padrões complexos de comportamento dentro do ambiente operacional, que fazem as situações-problema dentro desse ambiente se tornarem mal estruturadas, interativamente complexas e de difícil solução pelas técnicas cartesianas de Exame de Situação. Assim, é necessária uma mudança na sua abordagem para buscar soluções inovadoras – uma metodologia de planejamento com componente conceitual.

4.2.1.7 O componente conceitual do planejamento está diretamente associado à arte operacional, que, por sua vez, é um processo de pensamento que orienta a metodologia de planejamento para seus componentes, o conceitual e o detalhado, a fim de produzir planos e ordens.

4.2.1.8 Ao aplicar a Arte Operacional, o comandante e seu EM usam um conjunto de ferramentas intelectuais que ajudam a comunicar uma visão comum do ambiente operacional, a formular o problema militar, a visualizar e a descrever uma Abordagem Operativa. Coletivamente, esse conjunto de ferramentas é conhecido como elementos da Arte Operacional, que ajudam o comandante a entender, a visualizar e a descrever combinações de poder de combate e, também, a formular a sua intenção e diretrizes. O comandante, seletivamente, pode usar essas ferramentas em qualquer operação. No entanto, a sua aplicação mais ampla está no contexto de operações de longo prazo e de maior complexidade.

4.2.1.9 Os elementos da arte operacional auxiliam o comandante a identificar objetivos que ligam as missões táticas ao EFD. Eles ajudam a refinar e a focar a abordagem operativa, que constitui a base para o desenvolvimento de um plano ou ordem. Durante a execução, o comandante e o EM consideram os

elementos da arte operacional na avaliação da situação, ajustando as operações correntes, de médio e longo prazo, com base em suas evoluções.

4.2.1.10 Os conceitos e fundamentos dos elementos da arte operacional encontram-se disponíveis nos manuais de Doutrina de Operações Conjuntas, por ser o nível operacional, em essência, aquele nível de planejamento e de decisão em que os conceitos são extremamente úteis na concepção, na visualização e na explicação do planejamento das operações. Além dessa fonte, o Anexo F também traz conceitos explicativos sobre o tema.

4.2.1.11 Criar as condições militares necessárias para o término do conflito em situação favorável requer, normalmente, a realização de inúmeras ações táticas. A aplicação da arte operacional alinha as ações táticas com a missão e os objetivos do escalão superior em direção do EFD.

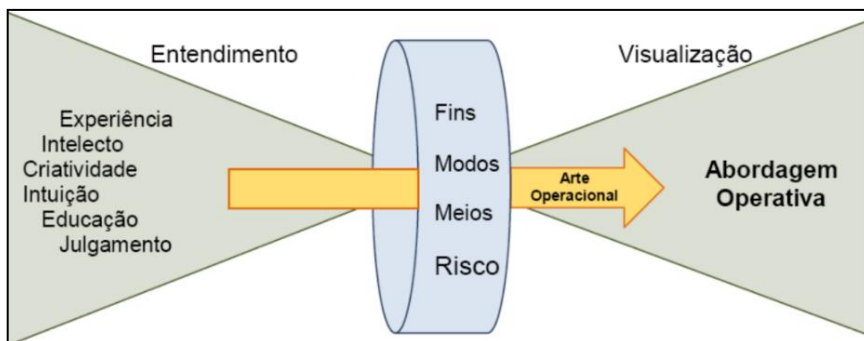


Figura 4-5 – A Arte Operacional no Contexto da MCOE

4.2.2 METODOLOGIA DE CONCEPÇÃO OPERATIVA DO EXÉRCITO

4.2.2.1 A Metodologia de Concepção Operativa do Exército (MCOE), que sintetiza o componente conceitual do planejamento, é empregada na aplicação do pensamento crítico e criativo para entender, visualizar e descrever os problemas militares e, assim, desenvolver abordagens para solucioná-los. Essa metodologia é particularmente útil para a produção dos planos e ordens, mas deve ser integrada com o planejamento detalhado – o exame de situação.

4.2.2.2 A MCOE é uma atividade adequada para um grupo de trabalho, pois a natureza do problema que determina a sua utilização exige a compreensão de problemas complexos com atores diversos que interagem entre si, extrapolando a capacidade de um só indivíduo em solucioná-los. Tal atividade se baseia no levantamento de diversas perspectivas e conhecimentos para a construção de uma compreensão holística do problema e do ambiente operacional.

4.2.2.3 A MCOE consiste em estudar um ambiente operacional, formular um problema por meio do diálogo e do pensamento crítico e criativo de um grupo de trabalho (considerando a perspectiva e a visão geral de outros para compreender a situação de forma global) e desenvolver uma abordagem operativa para solucioná-lo. Essa compreensão contextual de um ambiente operacional serve como base de referência para o desenvolvimento de soluções dos problemas. A formulação facilita o levantamento de hipóteses ou de modelagem, que incide sobre parte de um ambiente operacional ou problema em consideração. Além disso, ela oferece uma perspectiva a partir da qual o comandante e o EM possam compreender e agir sobre um problema. A construção da descrição/narrativa e a modelagem visual facilitam essa formulação, de acordo com o que se segue.

4.2.2.4. A MCOE proporciona uma melhor compreensão do ambiente operacional; uma definição mais contextualizada de um problema; a própria Intenção do Comandante inicial; e uma abordagem operativa, as quais servem de elo entre o planejamento conceitual e o detalhado. Com base na sua compreensão e aprendizagem adquirida durante a aplicação da MCOE, o Cmt emite sua DIPLAN, que inclui uma abordagem operativa, para orientar o planejamento detalhado por meio do exame de situação do comandante.

4.2.2.5 O comandante, os membros do EM, os Cmt subordinados, os parceiros interagências e especialistas nas diversas áreas formam uma equipe de planejamento para estabelecer o contexto, descrever o problema e desenvolver uma abordagem operativa, visualizando um ambiente operacional. Essa estruturação facilita a formulação de hipóteses, da modelagem ou do que interfere sobre parte do ambiente operacional em consideração. Essa definição oferece uma perspectiva na qual os Cmt podem entender melhor e agir sobre um problema.

4.2.2.6 A MCOE é um processo que foi idealizado, inicialmente, para emprego no nível operacional, mas que se adequa plenamente ao nível tático. A complexidade associada às operações no amplo espectro em ambientes operacionais difusos justifica que o Cmt e seu EM empreguem o método para compreender e definir o problema militar a ser resolvido com mais precisão.

4.2.2.7 A metodologia permite atingir um estado mental que inclui o entendimento detalhado acerca do ambiente operacional, em todas as suas dimensões. Assim, o comandante tem melhores condições de estabelecer o EFD para a operação; determinar o(s) problema(s) a ser(em) solucionado(s); e conceber uma abordagem operativa para a solução desse(s) problema(s).

4.2.2.8 A MCOE pode ser associada aos fundamentos da arte operacional (Anexo F). Normalmente, o Cmt aplica a MCOE tão logo receba a missão, buscando estabelecer um conceito geral para a operação (a abordagem operativa) que norteará os trabalhos do EM durante o exame de situação.

Todavia, a metodologia pode ser empregada em qualquer tempo, a critério do Cmt.

4.2.2.9 Etapas da MCOE

4.2.2.9.1 A MCOE é composta por quatro etapas:

- a) 1ª etapa – compreensão das orientações e diretrizes do nível operacional (caso existam);
- b) 2ª etapa – avaliação do ambiente operacional;
- c) 3ª etapa – definição do problema; e
- d) 4ª etapa – desenvolvimento da abordagem operativa.

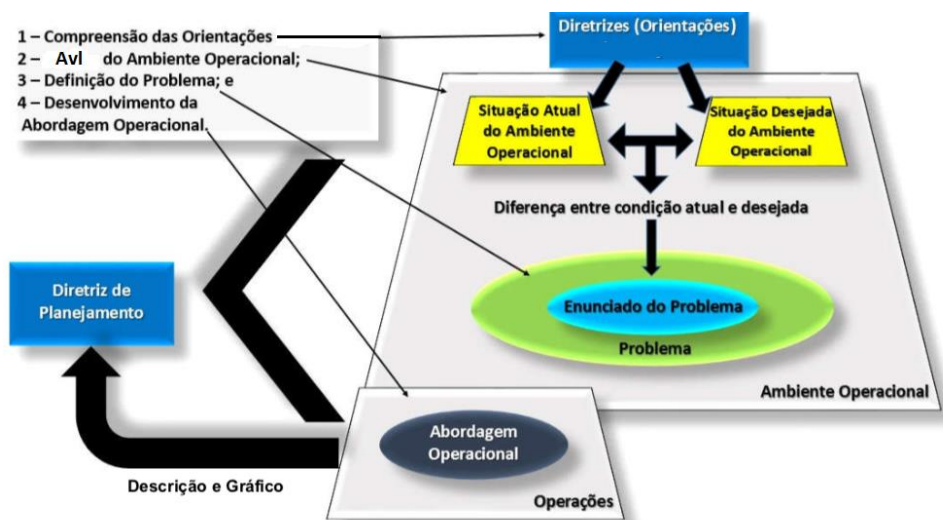


Fig 4-6 – Etapas da MCOE

4.2.2.9.2 1ª Etapa – Compreensão das Orientações e Diretrizes

- a) O entendimento das orientações/diretrizes/planos do nível e escalão acima, caso existam, é basilar para o início do planejamento. Por meio da análise dos documentos e de produtos oriundos dos níveis acima (operacional e estratégico), o nível tático iniciará seu planejamento.
- b) Caso os níveis e escalões acima tenham realizado um planejamento conceitual, seus produtos deverão ser considerados.

4.2.2.9.3 2ª Etapa – Avaliação do Ambiente Operacional

- a) A avaliação do ambiente operacional/operativo, bem como a formulação do problema, são atividades que consistem em construir modelos mentais para auxiliar os indivíduos a compreenderem situações e responder a eventos. Essas atividades consistem ainda em selecionar, organizar, interpretar e dar sentido a um ambiente operacional e a um problema, contextualizando-os.

Uma avaliação equivocada do ambiente operacional e da formulação do problema, de forma estanque, pode gerar resultados distorcidos pela ação dos planejadores.

b) Para avaliar um ambiente operacional, a equipe de planejamento se concentra em definir, analisar e sintetizar as características dos fatores operacionais e da decisão. Os membros da equipe de planejamento representam o seu trabalho em um quadro do ambiente operacional – usando a narrativa e/ou modelos visuais – que descrevem e retratam a história, a cultura, a situação atual, os relacionamentos e os objetivos futuros de atores relevantes em um ambiente. Uma formulação de cenário do ambiente operacional consiste em avaliar a situação atual do ambiente operacional e a proposição de um estado final desejado militar (EFD Mil) para o ambiente operacional.

c) Nesta etapa, o Cmt e o grupo encarregado da aplicação da metodologia avaliam o ambiente em seu estado atual e estabelecem, com base nas ordens e diretrizes recebidas do escalão/nível acima, as condições a serem atingidas com as operações. Essas condições, nos aspectos relacionados ao inimigo, ao terreno e às considerações civis, constituem o EFD da operação (Fig 4-7). Esta etapa também se destina à determinação dos principais atores e das tendências presentes no ambiente.

d) Quando fazem a avaliação do ambiente, o Cmt e o grupo encarregado da condução da MCOE utilizam como referência os fatores operacionais. Opcionalmente, podem decidir pela utilização dos elementos da arte operacional como apoio, empregando a avaliação do ambiente naquilo que se refere às ameaças, para determinar o centro de gravidade (CG) do oponente.

4.2.2.9.4 Situação Atual do Ambiente Operacional

a) O comandante e o EM desenvolvem uma compreensão contextual da situação, definindo as condições atuais de um ambiente operacional. Ao fazer isso, a equipe de planejamento considera as características de todos os fatores operacionais e da decisão relevantes para um determinado ambiente. Isso inclui identificar e explicar os comportamentos dos atores relevantes.

b) Um ator é um indivíduo ou grupo dentro de uma rede social que atua para promover os interesses pessoais ou coletivos. Os atores relevantes podem incluir indivíduos, estados e governos, coalizões, redes terroristas e organizações criminosas, como também corporações multinacionais, organizações não governamentais e outros capazes de influenciar a situação.

c) Uma ferramenta muito utilizada que auxilia na visualização das relações entre os atores é o Diagrama de Relações.

4.2.2.9.5 Estado Final Desejado de um Ambiente Operacional

a) Um quadro do EFD de um ambiente operacional envolve a visão das condições desejadas que, se alcançadas, cumprirão os objetivos da política, das ordens, das orientações e das diretrizes emitidas pelas autoridades superiores. Assim, uma condição desejada é um estado futuro procurado e esperado do ambiente operacional.

b) As condições podem ser tangíveis ou intangíveis, militares ou não militares. Elas podem se concentrar em fatores físicos ou psicológicos. Ao descrever as condições que compõem um EFD, o comandante considera sua relevância para o poder político, para as ordens e para as orientações ou diretrizes. Uma vez que cada operação se concentra em um estado final claramente definido, decisivo e tangível, o sucesso depende em descrever com precisão essas condições. Essas condições formam a base para as decisões que garantem que as operações progridam de forma consistente em direção ao EFD.

c) Um método para vislumbrar um EFD é o de considerar as tendências naturais e potenciais de atores relevantes. As tendências refletem a inclinação para pensar ou se comportar de uma certa maneira e identificam o padrão provável de relações entre os atores, sem qualquer influência externa. Uma vez identificadas, o Cmt e EM avaliam o potencial de essas tendências se manifestarem dentro do ambiente operacional. Potencial é a capacidade inerente ou a capacidade para o crescimento ou o desenvolvimento de uma interação específica ou de relacionamento. Nem todas as interações e relações se orientam na direção de um EFD. Um EFD considera as tendências e potencialidades que existem entre os atores relevantes ou outros aspectos dos fatores operacionais em uma estrutura de ambiente operacional.

d) Importante que o Cmt identifique, nesse momento, quais as relações nas quais o componente militar terá influência (poderá modificar, contribuir para modificação ou influenciar) e quais não terá capacidade de modificar, cabendo às outras expressões do poder a modificação/contribuição/influência da relação.

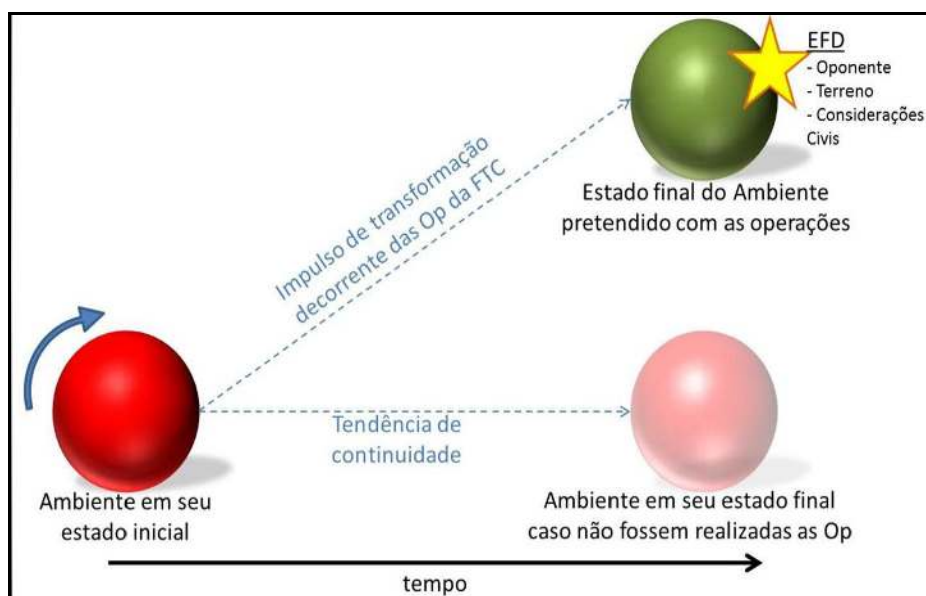


Figura 4-7 – Determinação do Estado Final Desejado

4.2.2.9.6 Construção da Descrição (Situação Atual e Situação Desejada do Ambiente Operacional)

a) Em um sentido amplo, uma descrição é uma história construída para dar sentido aos acontecimentos, atos, fatos e eventos. Os indivíduos, grupos, organizações e países têm narrativas com diferentes componentes que refletem e revelam como eles se definem. Os partidos políticos, organizações sociais e instituições governamentais, por exemplo, têm histórias cronológicas e espacialmente vinculadas, pois eles incorporam símbolos, acontecimentos históricos e heranças, interligados por uma lógica que explica sua razão de ser. A descrição é o ato de se engajar na produção de uma explicação histórica de um evento ou fenômeno, propondo uma ou mais perguntas em relação às suas próprias heranças ou origens. Essas perguntas podem incluir:

- Qual é o significado do que eu vejo?
- Onde é que a história começa e termina?
- O que aconteceu, o que está acontecendo e por quê?

b) A construção da descrição é consciente e delimitadora de eventos e fatos, no tempo e no espaço, sendo fundamental para a avaliação do ambiente operacional e para a formulação do problema militar. O Cmt, EM e parceiros interagências constroem uma narrativa para ajudar a compreender e a explicar o ambiente operacional, o problema e as soluções encontradas em uma abordagem operativa. A descrição é útil como instrumento de comunicação, mas o ato de construir a narrativa em si é um evento-chave de aprendizagem para o comando, aspecto fundamental para o planejamento conceitual.

c) A descrição do ambiente operacional capta uma compreensão detalhada dos atores relevantes, suas relações e principais interações e, quando usada em conjunto com um diagrama de narrativa, torna-se uma ferramenta fundamental dentro do processo conceitual.

d) A descrição lista os fatores que interferem no problema, descreve áreas de tensão, concorrência, oportunidades e identifica as áreas de ação que transformarão as condições atuais nas almejadas para o EFD, antes que as forças oponentes comecem a transformar essas condições atuais em seu benefício. Para complementar a narrativa, são utilizados modelos visuais (abordagem operativa) que permitem a visualização das linhas de operação ou esforço, dos objetivos finais e, também, das condições finais desejadas.

4.2.2.9.7 O Modelo Visual do Diagrama de Relações da Situação Atual e da Situação Desejada (Fig 4-8 e Fig 4-9)

a) O método conceitual baseia-se fortemente na formulação e na apresentação de ideias, tanto na forma de descrição (narrativa) como na forma visual (gráfica). A informação visual tende a ser estimulante, portanto, a criatividade pode ser reforçada por meio de modelos visuais, diagramas e desenhos. A complexidade de determinados problemas exige a criação de uma visão ou perspectiva do problema, fortemente baseada em seus desenhos, gráficos e diagramas de relações.

b) Um modelo visual baseado na inferência lógica e com base em evidências ajuda o pensamento criativo a desenvolver a compreensão. Um gráfico ou

diagrama pode, muitas vezes, apontar para relações ocultas que não foram consideradas por meio da reflexão individual. A exibição de resumos periódicos de trabalho, visualmente, auxilia os planejadores a verem os resultados do que está sendo concebido, o que pode apontar para novas formas de pensar e possíveis áreas para uma análise mais aprofundada. Em outras palavras, observar uma representação gráfica ajuda as pessoas a pensar sobre problemas difíceis, especialmente quando se examinam conceitos abstratos ou questões complexas.

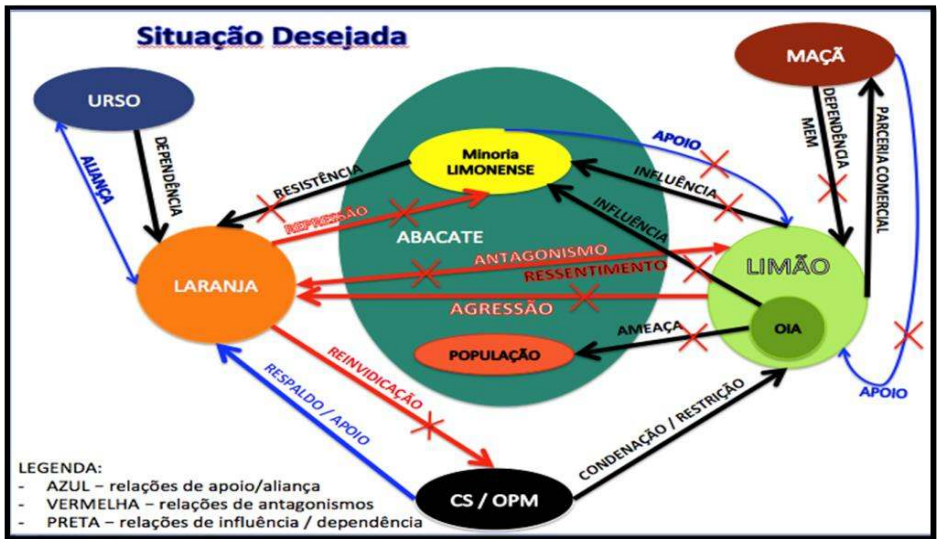


Figura 4-8 – Exemplo de Diagrama de Relações da Situação Atual

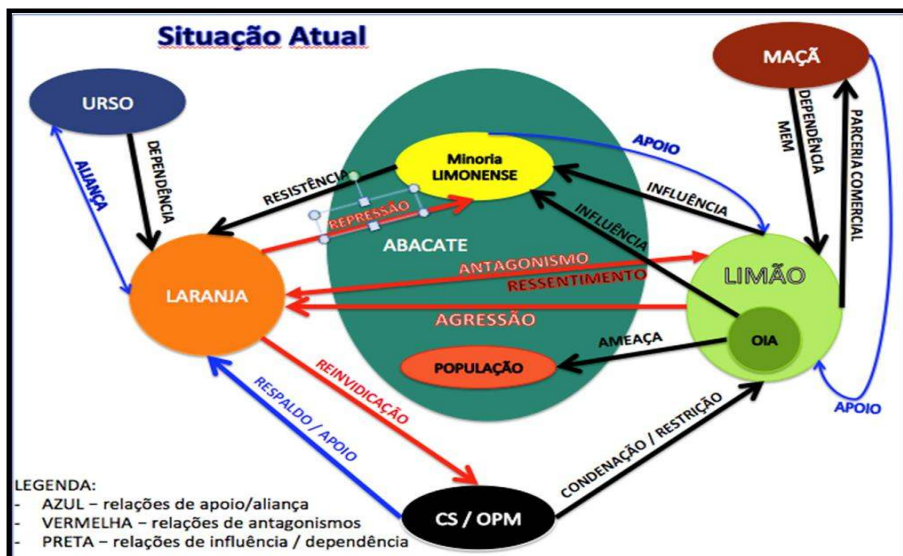


Figura 4-9 – Exemplo de Diagrama de Relações da Situação Desejada

4.2.2.9.8 3ª Etapa – Definição do Problema

a) A formulação do problema militar, pelo comandante e EM, influencia diretamente as potenciais soluções. Por exemplo, uma organização que enquadra um grupo insurgente como “combatentes da liberdade”, provavelmente buscará a solução de um conflito de maneira diferente de uma organização que enquadra esse grupo insurgente como “terroristas”.

b) Um problema é uma questão, um obstáculo, ou um óbice que dificulta alcançar um objetivo desejado ou uma meta. Em um sentido amplo, existe um problema quando um indivíduo se torna consciente de uma diferença significativa entre o que realmente é e o que é desejado. No contexto das operações, um problema operacional ou tático é a condição ou conjunto de condições que impedem Cmt de atingir seu EFD. A estruturação do problema envolve identificar e compreender essas condições que impedem o progresso em direção ao EFD.

c) A equipe de planejamento formula o problema para assegurar que será identificado e solucionado de forma correta, em vez de resolver os seus sintomas. Formular o problema envolve a compreensão e isola as causas profundas do conflito e não seus efeitos. A equipe de planejamento examina de perto os sintomas, as tensões subjacentes e as causas profundas do conflito. A partir dessa perspectiva, a equipe de planejamento pode identificar o problema fundamental com maior clareza e considerar com mais precisão como resolvê-lo. Uma técnica para formular o problema começa com duas perguntas básicas:

- Qual é a diferença entre o estado atual e o EFD do ambiente operacional?
- O que está impedindo que as forças atinjam o EFD?

As respostas a essas perguntas ajudam a identificar o problema.

d) Como ocorreu na etapa anterior, a definição do problema deve ser adequada ao nível analisado. A “diminuição” do problema, ou a sua “supervalorização” poderá ocasionar a ineficiência do emprego do componente militar. Os Cmt dos níveis superiores devem ser alertados sobre a complexidade do problema, bem como sobre “qual parte do problema será atacada”. Tal ação evita gerar expectativas e possíveis frustrações. Visa também a economizar recursos e meios, alertar outros campos do poder, coordenar ações, entre outros.

A definição e a exposição do problema são cruciais para o planejamento das ações.

e) Nesta fase, os planejadores consideram o EFD, as condicionantes da operação impostas pelo C Op e os aspectos relativos ao oponente – particularmente o seu CG – e definem qual o problema militar a ser solucionado. Esta etapa é a tradução da missão imposta no nível operacional, quando existir, para o nível tático. É a formulação de um enunciado claro e conciso para o problema a ser solucionado, abordando, de forma geral, quais as transformações a serem realizadas no ambiente operacional para atingir o EFD.

4.2.2.9.9 4ª Etapa – Desenvolvimento da Abordagem Operativa

a) Com base na compreensão do ambiente operacional e do problema, a equipe de planejamento considerará abordagens operativas possíveis de resolver o problema. A abordagem operativa serve como uma ideia principal que orienta o planejamento detalhado e guia a força por meio da preparação e da execução. Caso existam, abordagens de níveis acima devem ser consideradas.

b) A equipe de planejamento emprega os elementos da arte operacional (também observar os fundamentos e conceitos previstos nos manuais da Doutrina de Operações Conjuntas – 1º e 2º volumes) – para ajudar a pensar, com o foco no ambiente operacional, a visualizar e a descrever a abordagem operativa (ver figura 4-10). Como a equipe de planejamento considera várias abordagens, ela avalia as várias alternativas de conquistar o objetivo final ou de estabelecer mecanismos de estabilidade que podem levar a condições que definem o EFD. Assim, a abordagem operativa permite ao comandante visualizar e descrever as possíveis combinações de ações para alcançar o EFD, dadas as tensões identificadas no ambiente operacional e na formulação dos problemas. O EM utiliza a abordagem operativa para desenvolver linhas de ação durante o planejamento detalhado.



Fig 4-10 – Desenvolvimento da Abordagem Operativa

c) Os planejadores determinam as ações táticas a serem realizadas para o cumprimento da missão, organizando-as no espaço e no tempo.

d) Os planejadores retratam a abordagem operativa utilizando linhas de esforço ou linhas de operação que articulam graficamente as ligações entre os PD, os efeitos, as tarefas, as ações, os objetivos, as condições e o EFD. A MCOE oferece liberdade para retratar a Abordagem Operativa de uma forma que melhor traduz sua visão e estrutura. Em última análise, o comandante determina o método ideal para conceber a abordagem operativa. No entanto, é importante que as narrativas acompanhem as linhas de esforços/operações para assegurar aos Cmt subordinados e às tropas a correta compreensão da abordagem operativa.

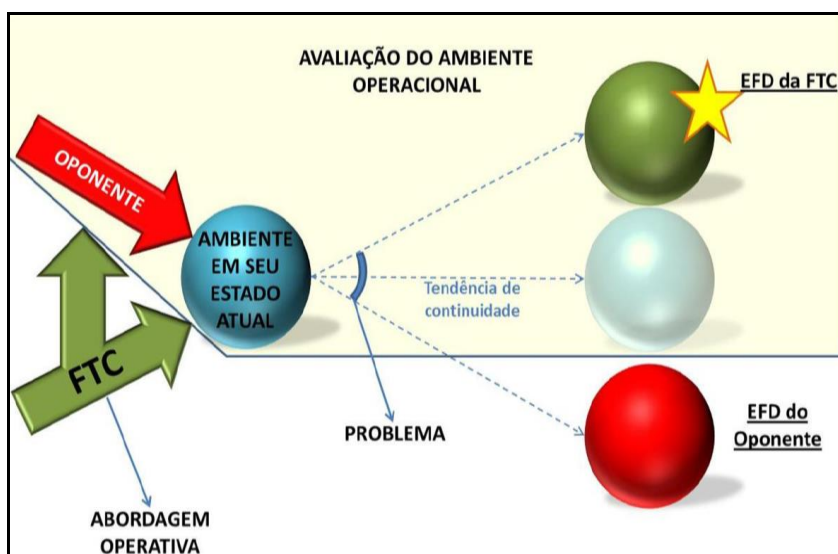


Fig 4-11 – Aplicação da Metodologia de Concepção Operativa do Exército por uma FTC

e) O Cmt, auxiliado pelo grupo de planejadores que executa a MCOE, pode valer-se de diversos elementos da arte operacional para auxiliar no desenvolvimento da abordagem operativa (Fig 4-12), da seguinte forma:

- o levantamento das ações táticas a realizar é auxiliado pelo estudo do CG do oponente e dos pontos decisivos (PD) – incluindo a visualização de como será a abordagem para atingir esse CG (direta ou indireta);

- essas ações a realizar são traduzidas em objetivos, encadeados no tempo e no espaço em linhas de operação e/ou linhas de esforço – caso sejam de natureza física ou lógica, respectivamente – que, juntas, configuram a abordagem operativa;

- para o encadeamento das ações no tempo e no espaço, são considerados o ritmo que o comandante pretende imprimir, o alcance dos elementos operativos e os riscos envolvidos na operação e que o Cmt está propenso a aceitar; e

- as ações a realizar são grupadas dentro de uma sequência encadeada de fases que permitem alcançar o EFD, de forma progressiva.

f) A abordagem operativa – produto da MCOE – é difundida a todo o EM, inserida na diretriz de planejamento, juntamente com outros aspectos julgados relevantes pelo Cmt. Essa diretriz é a principal norteadora do EM para realização do exame de situação. Os “subprodutos” da MCOE (de suas diversas análises) devem ser aproveitados durante todo o processo de planejamento.

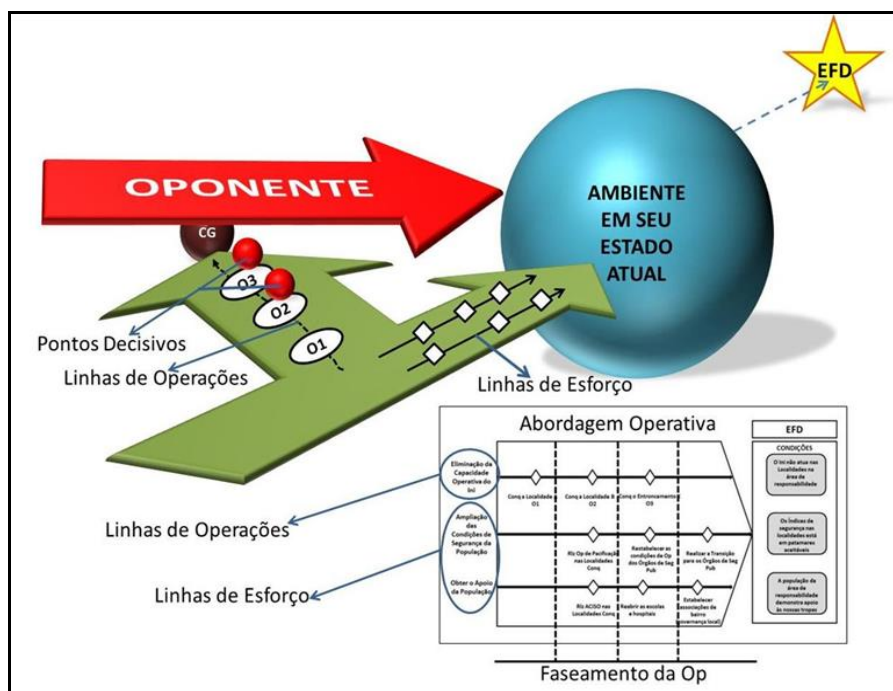


Fig 4-12 – Elaboração da Abordagem Operativa

4.2.3 DOCUMENTOS RESULTANTES

4.2.3.1 O comandante e EM documentam os resultados da MCOE para dar suporte ao exame de situação do comandante e geram os seguintes produtos, emitidos por meio de narrativas, gráficos e/ou diagramas:

- a) os diagramas de relações;
- b) a definição do problema; e
- c) a DIPLAN, incluindo uma abordagem operativa, a intenção inicial do comandante, as NI e outras orientações.

4.2.3.2 Os diagramas de relações ajudam a entender a complexidade do ambiente operacional. A definição do problema gerado, durante a sua formulação, informa e explicita o entendimento do comandante acerca do problema ou do conjunto de problemas sobre os quais a organização vai agir. A intenção inicial do comandante descreve o propósito da operação, as principais atividades, as tarefas iniciais e o EFD. A abordagem operativa organiza combinações de ações potenciais no tempo, no espaço e no propósito que norteará a força na direção do EFD. As diretrizes de planejamento orientam o foco das operações, ligando as condições desejadas às combinações de ações potenciais que a força pode empregar para atingir o EFD.

4.2.3.3 Notadamente, o componente conceitual interagirá, principalmente, com as duas primeiras fases do exame de situação (componente detalhado).

4.2.4 REFORMULAÇÃO DO PROBLEMA E REAVALIAÇÃO DO AMBIENTE OPERACIONAL

4.2.4.1 Por meio de uma avaliação contínua, o Cmt e o EM monitoram o ambiente operacional e o curso das operações para a definição das condições e a consecução dos objetivos. A avaliação auxilia os Cmt a medirem a eficácia global do emprego de forças e as capacidades para assegurar que a abordagem operativa permaneça viável e aceitável no contexto da intenção do comandante do escalão superior e seu respectivo conceito da operação. Se a abordagem operativa atual não estiver cumprindo esses critérios, ou se os aspectos do ambiente operacional ou problema mudarem significativamente, o Cmt pode decidir pela reformulação do problema e a reavaliação do ambiente operacional.

4.2.4.2 A reformulação é a atividade de revisar as hipóteses conceituais anteriores, as conclusões e as decisões que sustentam a atual abordagem operativa. Em essência, a reformulação revê o que o comandante e o EM entenderam sobre o ambiente operacional, o problema e o EFD. Em qualquer fase do processo de condução das operações, a decisão de reformular pode ser desencadeada pelos seguintes fatores:

- a) a avaliação revela uma falta de progresso na solução do problema militar;

- b) as principais premissas confirmaram ser inválidas;
- c) o sucesso imprevisto ou fracasso;
- d) um significativo evento que leva a uma “mudança catastrófica” no ambiente operacional;
- e) uma revisão periódica programada que mostra um problema; e
- f) uma mudança na missão ou no estado final emitido pelo escalão superior.

4.2.4.3 Durante as operações, o comandante decide reformular, depois de perceber que as condições desejadas mudaram, não são mais tangíveis, não podem ser alcançadas por meio da abordagem operativa atual ou como resultado da alteração da missão ou do estado final. A reformulação proporciona liberdade de operar além dos limites de qualquer perspectiva única. As condições tendem a se modificar durante a execução das operações, fruto da interação de diversos atores, no ambiente operacional adaptativo e complexo. Reconhecer e antecipar essas mudanças (adaptação) é fundamental para a MCOE e essencial para a capacidade de aprendizado de uma organização.

4.2.4.4 O entendimento, desenvolvido por meio da MCOE, prossegue durante a preparação e execução da operação, no contexto da avaliação contínua. Essa avaliação, que inclui as estimativas correntes atualizadas, auxilia o comandante a medir a eficácia global do emprego das forças e das capacidades. Tal medida assegura que a abordagem operativa permaneça viável e aceitável dentro do contexto da intenção do escalão superior e do conceito da operação.

4.2.4.5 Se, durante a avaliação contínua, a abordagem operativa não atende aos critérios, ou se os aspectos do ambiente operacional ou do problema mudam significativamente, o comandante pode decidir pela reformulação do problema militar. A reformulação envolve rever hipóteses anteriores, conclusões e decisões que sustentam a abordagem operativa em curso, podendo levar à indicação de um novo problema e de uma nova abordagem operativa, o que resulta em outro plano.

4.2.4.6 Na figura 4-13, estão descritas as atividades gerais associadas à MCOE. Enquanto os planejadores antecipam algumas atividades em relação a outros membros da equipe de planejamento, o conhecimento gerado em uma atividade pode exigir uma reformulação devido ao aprendizado obtido em outra. O movimento entre as atividades não é unidirecional, porque o que o comandante, EM e parceiros assimilam afetará as conclusões e decisões posteriores.



Fig 4-13 – Avaliação nas Atividades da MCOE

4.2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.2.5.1 É preciso tomar algumas precauções no emprego da MCOE para que ela não se transforme em mais um método cartesiano de pensamento. Em que pese a sequência de ações sugeridas, é preciso mantê-la o mais aberta possível, com vistas a valorizar o pensamento crítico e criativo com o foco do processo na solução das situações, incentivando ao máximo a discussão e o diálogo dentro do grupo.

4.3 COMPONENTE DETALHADO DO PLANEJAMENTO (EXAME DE SITUAÇÃO)

4.3.1 GENERALIDADES

4.3.1.1 O exame de situação do comandante é o componente do processo sistemático de planejamento detalhado de emprego dos elementos da F Ter que visa a dar uma sequência lógica e ordenada aos diversos fatores que envolvem o processo decisório nas operações no amplo espectro. É um método cartesiano para a solução de problemas militares, consagrado pelo uso. O seu ponto de partida é o problema militar, definido com máxima clareza e precisão. Consiste na análise dos chamados fatores da decisão, de modo a detalhar as condições de execução das ações para o cumprimento da missão.

4.3.1.2 O processo se desenvolve na sequência ou paralelo à MCOE, ou diretamente após o recebimento da missão do escalão superior. O momento de sua utilização e seu início está relacionado à complexidade do problema militar,

quanto à característica do conflito e disponibilidade de tempo para a emissão das ordens ou planos. Ressalta-se que tal método se aplica, como ferramenta de planejamento, a todas as operações militares do amplo espectro dos conflitos. Além disso, é complementar à MCOE, pois os resultados desta são seu ponto de partida. Ele é imprescindível ao planejamento da operação, haja vista que possibilita o detalhamento das ações, necessário à confecção do plano/ordem de operações.

4.3.1.3 O método que é apresentado neste manual está alinhado com o Processo de Planejamento Conjunto (PPC) estabelecido pela Doutrina de Operações Conjuntas do Ministério da Defesa, e toma esse processo por base, sendo uma referência importante por ocasião dos planejamentos, desde o escalão batalhão até o corpo de exército.

4.3.1.4 O método apresentado neste manual não se distingue de forma significativa do que consta no Estudo de Situação do Comandante. Entretanto, tal modelo é adequado às injunções dos planejamentos para solução de problemas contemporâneos em um ambiente conjunto. Sua essência permanece a mesma, recebe a denominação de Exame de Situação do Comandante e passa a ter a mesma sequência adotada para os planejamentos conjuntos.

4.3.2 O EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE

4.3.2.1 O Método

4.3.2.1.1 O Exame de Situação do Comandante é um método de planejamento interativo que proporciona ao tomador de decisão a compreensão da situação, a missão e a formulação de solução para um problema militar, desenvolvendo linhas de ação para a decisão do comandante e a produção de planos ou ordens. Ele integra as atividades do comandante, EM, comandos subordinados e de parceiros em ambiente interagências.

4.3.2.2 Ordens de Alerta

4.3.2.2.1 O comandante inicia o exame de situação após o recebimento ou a antecipação de uma missão. Assessorado pelo EM, muitas vezes, inicia o planejamento antes mesmo do recebimento de uma Op completa e aprovada pelo escalão superior. Nesses casos, o comandante começa o esforço de planejamento com base em uma ordem de alerta, ordem de planejamento, conceito preliminar de operação (CPO) e outras diretrizes do escalão superior. Isso requer um ambiente colaborativo entre os EM de todos os níveis e simultaneidade no desenvolvimento do planejamento paralelo em todas as esferas. No âmbito das operações conjuntas, o planejamento do escalão designado como FTC inicia-se com a expedição do CPO por parte do comandante operacional, ou com o plano operacional.

4.3.2.2.2 Esse método facilita a colaboração e o planejamento paralelo, pois o escalão superior solicita dados da mesma forma que compartilha informações sobre as operações futuras, por meio de reuniões de planejamento, ordens de alerta e outros meios. Ele compartilha informações com as frações subordinadas, com as vizinhas, com os elementos apoiadores e de apoio e, também, com outros parceiros militares e civis. O comandante incentiva a colaboração ativa entre todas as organizações envolvidas nas operações em curso para construir uma compreensão compartilhada da situação, para participar do desenvolvimento das linhas de ação e da tomada de decisões e para resolver conflitos antes da emissão da ordem.

4.3.2.3 Variável Tempo

4.3.2.3.1 O exame de situação também orienta a preparação. Como o tempo é um fator crítico em todas as operações, o comandante e o EM conduzem uma análise de tempo no início do processo de planejamento. Essa análise ajuda a determinar que ações são necessárias e quando elas têm início, para garantir que as forças estejam prontas e em posição. Isso pode exigir que os Cmt subordinados iniciem os movimentos necessários, realizem mudanças na composição dos meios, iniciem as operações de vigilância e reconhecimento e executem outras atividades de preparação antes de concluir o plano. Tal como o comandante e o EM conduzem o estudo, eles orientam as tarefas ao emitirem uma série de ordens de alerta quando necessário.

4.3.2.4 O Papel do Comandante

4.3.2.4.1 O comandante é o participante mais importante do exame de situação. No papel de decisor, ele usa a sua experiência, o seu conhecimento e o seu senso de julgamento para orientar os esforços de planejamento do EM. Embora incapaz de dedicar todo o seu tempo ao processo, o comandante acompanha o esforço de planejamento durante os períodos críticos do processo e toma decisões com base no trabalho detalhado do EM. Durante o processo, o comandante concentra suas atividades na compreensão, na visualização e na descrição. Sua participação nos *briefings* é imprescindível para decisões e correções.

4.3.2.5 A Interação no Planejamento

4.3.2.5.1 Durante o exame de situação, o comandante define várias reuniões formais e *briefings* com o EM para discutir e avaliar os aspectos mais relevantes do planejamento à medida que progride. No entanto, a experiência tem mostrado que os melhores resultados do planejamento são alcançados quando o comandante se reúne informalmente, em intervalos frequentes, com o EM durante todo o estudo. Tal interação entre o comandante e o EM melhora a compreensão da situação e garante o esforço da equipe de planejamento,

que traduz adequadamente a visualização do comandante sobre a operação.

4.3.2.6 O Papel do Chefe do Estado-Maior/Subcomandante

4.3.2.6.1 O chefe do EM ou subcomandante, quando existir, é o participante-chave do processo, pois ele gerencia, coordena o trabalho de EM e proporciona controle de qualidade durante o processo de planejamento. Para efetivamente supervisionar todo o processo, esse oficial deve entender claramente a intenção do comandante e suas diretrizes. O Ch EM ou subcomandante oferece prazos para o EM, estabelece tempos de *briefing* e locais, além de fornecer as instruções necessárias para a conclusão do plano.

4.3.2.7 O Papel do Estado-Maior

4.3.2.7.1 O esforço do EM durante o exame de situação se concentra em auxiliar o comandante a compreender a situação, tomar decisões e sincronizá-las em um plano ou ordem. As atividades do EM durante o planejamento se concentram inicialmente na análise da missão. Os produtos que o EM desenvolve durante a análise auxiliam o comandante a compreender melhor a situação e o desenvolvimento de sua visão. Durante a formulação das linhas de ação e sua comparação, o EM elabora propostas e recomendações para apoiar o processo decisório do comandante. Após efetuada a decisão, o EM prepara os planos ou ordens que refletem a Intenção do Comandante, coordenando todos os detalhes necessários.

4.3.3 SEQUÊNCIA DAS AÇÕES NO EXAME DE SITUAÇÃO

4.3.3.1 O exame de situação do comandante é um processo continuado e consiste em seis fases integradas, como mostrado na Figura 3-5 (Capítulo III). Em cada etapa do estudo, há várias entradas de dados e informações (insumos) e um método (fase) para estudo que gera os produtos de cada fase. Tais produtos proporcionam uma melhor compreensão da situação e facilitam a etapa seguinte. O comandante e o EM geralmente executam essas etapas em sequência, no entanto, podem revê-las, quando julgarem necessário, de maneira interativa, à medida que novas informações são disponibilizadas, o que contribui para o aprendizado organizacional e melhora a consciência situacional, antes de produzir planos e ordens.

4.3.3.2 Em que pese as fases apresentadas seguirem uma sequência lógica, é fundamental retornar às fases anteriores para uma reformulação do que foi analisado, caso novos fatos venham a surgir ou tenham sido analisados de forma equivocada. Devido à natureza cíclica e continuada do processo de planejamento, alguns fatos relevantes poderão perder sua importância, o que motivará uma constante integração das células funcionais com o EM.

4.3.3.3 Antes do exame de situação, durante as suas fases, deve ser realizado

um esforço de inteligência para que o comandante e o EM disponham do maior número possível de informações para reduzir a incerteza no momento da execução das operações. Mesmo durante o planejamento, pode surgir a necessidade do levantamento de EEI não observados anteriormente, que contribuem para o desenvolvimento das linhas de ação, bem como para o levantamento das possibilidades do inimigo.

INSUMOS	FASE	PRODUTOS
- Recebimento da ordem escrita ou verbal do Esc Sp. - Conhc e EEI do Esc Sp. - Produtos da MCOE. - Info de outras organizações. - Estimativas correntes. - Dtz iniciais do Esc Sp.	01 Análise da Missão e Considerações Preliminares	- Plj inicial da utilização de tempo. - Sumário do problema. - Novo enunciado da missão. - Intenção inicial do comandante. - Levantamento dos EEI. - Ordem de alerta 1. - Ordem de alerta 2. - Dados e conclusões sobre a análise da missão. - DIPLAN Cmt – inicial. - Orientações para o EM. - 1º <i>Briefing</i>
- Definição da missão. - Dados relativos ao problema. - Intenção inicial do Cmt. - DIPLAN Cmt – Inicial. - An de Intlg do Esc Sp. - Estimativas correntes Atlz. - EEI. - Conclusões	02 A situação e sua compreensão	- Consciência situacional do ambiente operacional. - Análise das ameaças. - Aspectos sobre as Fç amigas, A Op, PD. - Novas Nec Intlg e EEI. - Fatores de força e fraqueza (FFF). - Determinação inicial da própria Fç (Composição inicial dos meios). - PI Intlg e PI C Intlg. - O de alerta 3. - DIPLAN Cmt - atualizada. - Calcos, quadros e matrizes. - 2º <i>Briefing</i>.
- Abordagem Operativa, linhas de operação/esforços, EFD e PD (MCOE). - Estimativas correntes Atlz. - Atlz diretrizes do	03 Possibilidades do Inimigo, Linhas de Ação e Confronto	- LA e esquemas de manobra. - Composição dos meios. - Conceito geral da operação. - Atualização das diretrizes do Cmt.

INSUMOS	FASE	PRODUTOS
Cmt.		- Confirmação dos PD. - LA aperfeiçoadas. - Resultados do confronto. - Calcos, quadros e matrizes Atlz. - Conclusões atualizadas. - Matriz de sincronização inicial. - GR das LA. - 3º <i>Briefing</i>. - POC. - Estimativas de Intlg.
- Estimativas correntes Atlz. - LA aperfeiçoadas. - Critérios de avaliação. - Resultados do confronto. - Conclusões atualizadas.	04 Comparação das Linhas de Ação	- Estimativas correntes Atlz. - Matriz de Dcs. - LA avaliadas e suas variantes. - Prova final de APA. - Linha de ação recomendada. - Conclusões atualizadas. - Matriz de sincronização Atlz. - 4º <i>Briefing</i>.
- Exame de situação completo. - Estimativas correntes Atlz. - LA avaliadas e suas variantes. - LA recomendada. - Conclusões Atlz.	05 Decisão	- LA escolhida pelo Cmt e modificações. - Intenção do Cmt atualizada. - DIPLAN. - EEI atualizados. - Conclusões atualizadas. - O de Alerta 4. - 5º <i>Briefing</i>.
- LA escolhida pelo Cmt e modificações. - Intenção do Cmt Atlz. - Conceito final da operação. - EEI atualizados. - Conclusões atualizadas.	06 Emissão de Planos/Ordens	- Aprovação dos planos e ordens. - Emissão dos planos e ordens. - Compreensão completa pelos subordinados dos planos e ordens. - Conclusões atualizadas.

Tab 4-1 – Sequência do Exame de Situação do Comandante

4.3.3.4 O Anexo A deste manual apresenta um memento do exame de situação do comandante, que baliza a sequência das ações de forma ampla, bem como

insumos e produtos, devendo ser observado o escalão de planejamento quando do seu emprego pelos Cmt dos diversos níveis. Dessa forma, o comandante deverá identificar, no modelo apresentado, quais os itens dentro das fases que melhor se adequam à sua missão, fazendo as adaptações necessárias para a emissão de suas ordens, por exemplo. Além disso, o mapa mental apresenta uma proposta de interação do exame de situação com o processo do PITCIC.

4.3.4 ANÁLISE DA MISSÃO E CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

4.3.4.1 O comandante deve adquirir uma ideia clara e completa do problema militar antes de tentar solucioná-lo. Isso incluirá o entendimento da relação da missão de seu escalão com a de seu escalão superior (no mínimo dois níveis acima), com as missões de outras forças que participarão da operação e com a obtenção do EFD, definido pelo nível superior.

4.3.4.2 Quando a MCOE já tiver sido realizada, esta fase terá a maioria dos seus passos solucionados, o que permitirá um foco maior nas fases de desenvolvimento das linhas de ação e do confronto, com o cuidado de considerar os dados e as informações recebidas ao longo do planejamento, caso novos elementos possam interferir nessa análise.

4.3.4.3 No final da análise da missão, o EM, sob orientação do seu Ch EM ou subcomandante, submete ao comandante uma proposta do novo enunciado, que deve abranger todas as ações a realizar (impostas e deduzidas), na sequência em que serão executadas, e a finalidade. Aprovada a proposta do novo enunciado, o Cmt expede uma ordem de alerta aos Cmt subordinados.

4.3.4.4 Após analisar a missão, o Cmt deve expedir sua DIPLAN inicial (produto parcial da MCOE) para auxiliar o EM no exame de situação. Não há forma estabelecida ou rígida para essa diretriz, pois o volume de detalhes é variável conforme a situação, a missão e a personalidade do comandante. A diretriz do comandante deve incluir o novo enunciado, a intenção inicial do comandante do escalão considerado, a abordagem operativa e uma orientação ao EM para o prosseguimento do exame de situação, dentre outros produtos.

4.3.4.5 Tendo interpretado a intenção do escalão superior (no mínimo dois níveis acima), o Cmt chega a uma visão que explicita o porquê da operação e as condições que devem levar ao EFD, facilitando as operações futuras. Em algumas operações, notadamente contra ameaças híbridas e prolongadas, o que implica o emprego descentralizado dos elementos da F Ter, a intenção do comandante de todos os níveis pode ser única.

4.3.5 A SITUAÇÃO E SUA COMPREENSÃO

4.3.5.1 Nessa fase, todos os dados relativos ao problema, estudados nos

principais aspectos na fase anterior, serão analisados detalhadamente. O trabalho deve iniciar-se pelas características da área de responsabilidade, considerando os fatores operacionais que se aplicam àquele escalão e abrangem dados das forças inimigas, das próprias forças, das forças amigas e do poder relativo de combate (PRC). Ao término dessa fase, os aspectos mais relevantes da área de responsabilidade, das forças amigas e do PRC, que impactam a missão, serão evidenciados. As seções do EM trabalham simultaneamente em vários itens distintos, reforçando a importância dos canais técnicos matriciais dos EM.

4.3.5.2 Nessa fase, a interação com os produtos da MCOE e com o PITCIC se torna mais evidente. As diferenças de nomenclaturas e faseamentos existentes nessa fase com o PITCIC não podem ser encarados como erros. Na verdade, os estudos a serem desenvolvidos devem ser complementares e, na medida do tempo e pessoal especializado disponível, serão aprofundados com a realização do PITCIC de forma completa.

4.3.5.3 A utilização de uma tabela constando fatos, deduções e conclusões ajuda o EM no estabelecimento de tarefas e ações que poderão ser inseridas na montagem das linhas de ação, bem como no gerenciamento do risco.

4.3.5.4 Análise das ameaças

4.3.5.4.1 A análise das ameaças é um aspecto que deve ser considerado, principalmente quando se é o maior escalão envolvido.

4.3.5.4.2 Quando se é o maior comando terrestre no nível tático, deve-se contar com informações detalhadas acerca das ameaças, a fim de determinar as ações terrestres necessárias para a solução eficaz do conflito. As operações no amplo espectro, por sua complexidade, demandam uma análise do oponente que vai além de aspectos relativos à sua situação e ao levantamento das suas linhas de ação dentro de uma prioridade.

4.3.5.4.3 Considerando-se a não linearidade das operações, em áreas não contíguas e com uma gama de ameaças difusas – bem como a presença da população e de outras agências – o Cmdo busca separar as porções de sua área de responsabilidade de acordo com o nível de influência do oponente, por um código de cores. Para as porções do TO/A Op nas quais o oponente tem mínima influência, atribui-se a classificação verde. Onde a influência do oponente é limitada, atribui-se a classificação amarela, e, nas áreas onde ele tem ampla influência, a classificação atribuída é vermelha.

4.3.5.4.4 O nível de influência da ameaça sobre uma determinada área é definido pela conjugação dos seguintes aspectos:

a) a sua possibilidade de atuação – fruto das suas capacidades inerentes e das capacidades agregadas pelo apoio recebido da população ou de outros atores

naquela área;

b) a existência de atrativos operacionais – aspectos do terreno, infraestrutura, população e outros objetivos militares que possam motivar ações na referida área; e

c) a sua liberdade de ação – capacidade variável de agir sem restrições de ordem operativa (interferência das nossas forças, alcance operativo e outros), legal (no caso de forças regulares) ou moral (políticas, religiosas e outros).

4.3.5.4.5 A identificação das áreas verdes, amarelas e vermelhas (Fig 4-14) é de importância capital para o planejamento. Ela permite a orientação das operações no espaço, a divisão tática do TO/A Op e o direcionamento do foco das ações para a ameaça, caso a situação assim imponha. As áreas são utilizadas da seguinte forma:

a) nas áreas verdes – normalmente são posicionadas as zonas de reunião e bases de operações, os elementos de apoio, as instalações logísticas e os postos de comando; são desencadeadas ações em apoio à população da área de responsabilidade; e, dependendo da disponibilidade de meios e das características da operação, as áreas podem ser mantidas sob o controle da FTC, a fim de economizar meios operativos para o emprego em outras regiões;

b) nas áreas amarelas – podem ser posicionados elementos de apoio ao combate e instalações logísticas ou bases de operações dos elementos subordinados. São realizadas ações que visam a reduzir a influência da ameaça na área (obter o apoio da população, por exemplo) e as áreas podem ou não ser atribuídas aos elementos subordinados, conforme a análise dos fatores da decisão; e

c) nas áreas vermelhas – normalmente ocorrerão as ações ofensivas sobre o oponente; nelas podem ser instalados pontos fortes, conforme o planejamento dos elementos operativos, uma vez que tais áreas normalmente serão atribuídas à responsabilidade das U ou das GU subordinadas.

4.3.5.4.6 O nível de influência do oponente não é um fator absoluto, portanto deve ser regularmente reavaliado no curso da operação.

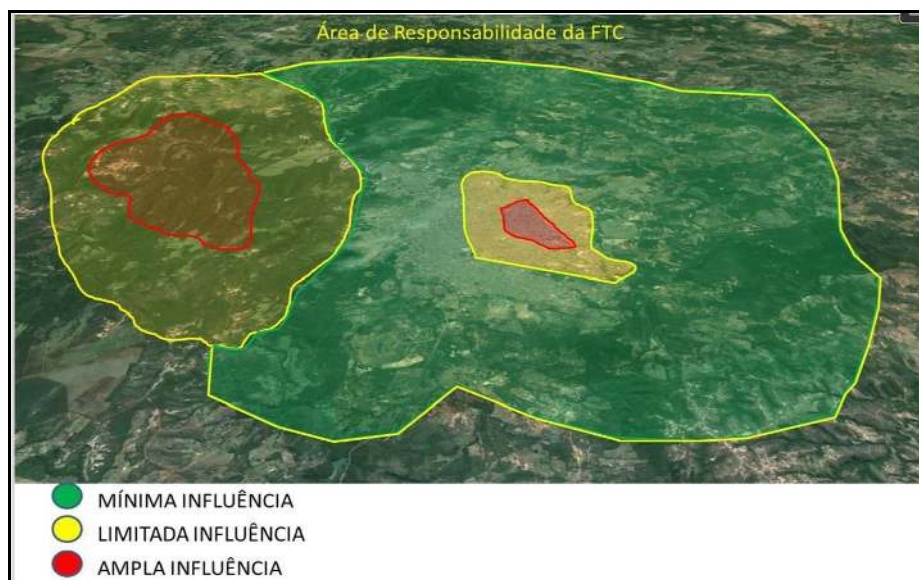


Fig 4-14 – Classificação da Área de Responsabilidade conforme o Nível de Influência do Oponente

4.3.6 POSSIBILIDADES DO INIMIGO, LINHAS DE AÇÃO E CONFRONTO

4.3.6.1 Após analisar a situação, tendo a compreensão do inimigo e de nossas forças, inicia-se o estudo das possibilidades do inimigo (Psb Ini), com o objetivo de chegar às suas possíveis linhas de ação e, na sequência, levantar as nossas próprias linhas de ação.

4.3.6.2 No levantamento das possibilidades do inimigo, busca-se definir a atitude da força oponente e levantar todas as suas possibilidades de atuação, mesmo aquelas com baixa probabilidade de adoção, sempre observando os meios de que o inimigo dispõe e a capacidade de interferir na missão do escalão considerado.

4.3.6.3 Após o levantamento das possibilidades do inimigo, inicia-se o processo de formulação das linhas de ação, que são conjuntos de ações, ou operações, que possibilitam o cumprimento da missão. Em cada L Aç, deve-se visualizar o emprego da força como um todo, com base nos dados e conclusões obtidas nas fases anteriores do exame de situação. Deve ser expressa com linguagem simples e clara, contendo todos os aspectos que possibilitem o cumprimento da missão.

4.3.6.4 É desejável que a L Aç contenha, pelo menos, os elementos básicos “o quê”, “como” e “onde” conduzir as ações visualizadas para o cumprimento da missão, podendo ser acrescentados os elementos “para que” e “quando” empreender as ações necessárias, caso isso venha a facilitar as análises posteriores, por parte do planejador.

4.3.6.5 No levantamento das linhas de ação, é desejável que o comandante observe o faseamento da operação, a seleção de frente, a seleção dos alvos e a definição dos indicadores das tarefas ou missões a serem executadas em cada linha de ação. Na sequência, elabora-se o sumário de cada linha de ação e de seu esquema de manobra, seguindo-se pela prova inicial de aceitabilidade, praticabilidade e adequabilidade (APA), a qual permitirá a validação delas. Nesse levantamento, caso seja o maior escalão envolvido, alguns aspectos merecem destaque.

4.3.6.6 Organização da Área de Responsabilidade

4.3.6.6.1 Para o cumprimento da sua missão, divide-se a sua área de responsabilidade em zonas de ação para os seus elementos operativos. Outras medidas de coordenação e de controle podem ser estabelecidas para facilitar a atribuição de responsabilidades, a obtenção de unidade de esforços e a sincronização da operação. As zonas de ação não possuem uma dimensão predeterminada. Devem ser estabelecidas conforme o escalão e a missão a ele atribuída e podem ser reajustadas a qualquer tempo, caso a situação assim o determine.

4.3.6.6.2 Dentro da área de responsabilidade, as zonas de ação podem estar distribuídas de forma linear ou não, contígua ou não (Fig 4-15), conforme o tipo de operação e a forma como se pretende cumprir a missão. Com a divisão da área de responsabilidade de forma não contígua, certas áreas permanecem sob a responsabilidade do Cmdo enquadrante. As áreas não atribuídas são porções do terreno nas quais o Cmt decide aceitar o risco, após cuidadosa análise. A vantagem reside na redução do tamanho das zonas de ação dos elementos subordinados, concentrando esforços nas partes mais importantes da área de responsabilidade.

4.3.6.6.3 Aos elementos subordinados cabem responsabilidades sobre suas respectivas zonas de ação, que vão desde o cumprimento das ações táticas que lhes competem, até a segurança dessas áreas, considerando-se, ainda, os seguintes itens:

- a) gestão dos terrenos físico e “humano”;
- b) coleta/busca de dados para a Inteligência;
- c) assuntos civis;
- d) coordenação e controle de movimento (aquático, terrestre e/ou aéreo);
- e) coordenação de fogos;
- f) recuperação de pessoal; e
- g) considerações ambientais.

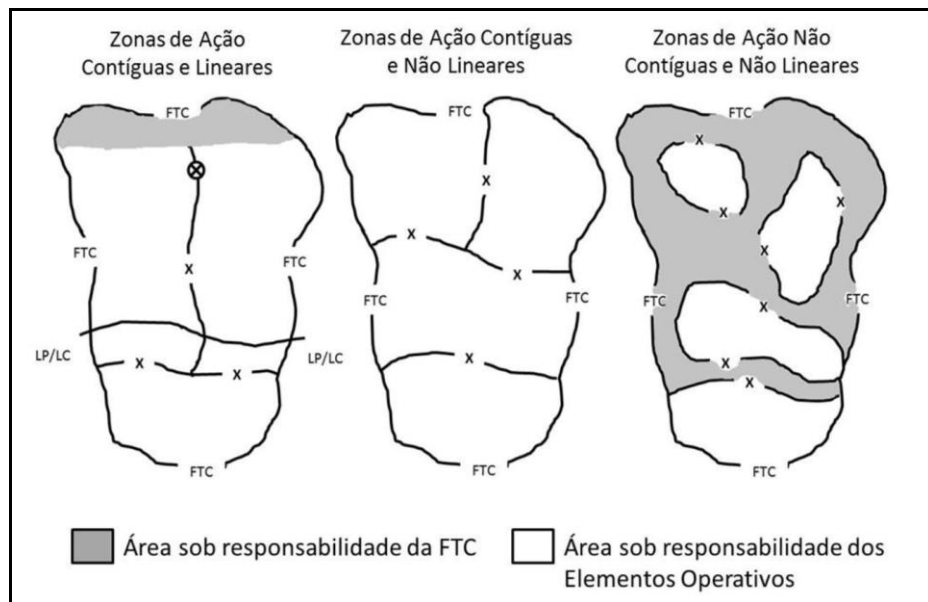


Fig 4-15 – Formas de Divisão da Área de Responsabilidade

4.3.6.6.4 A divisão da área de responsabilidade em zonas de ação contíguas (lineares ou não) demanda dos elementos subordinados a integração e a coordenação das funções de combate. O Cmdo, nesse caso, emprega o C² e apoia as operações dos seus elementos operativos com inteligência, meios de manobra e proteção, fogos e logística (conforme a situação). Os recursos disponíveis são alocados conforme as prioridades estabelecidas no plano de operações.

4.3.6.6.5 A divisão em zonas de ação não contíguas é mais complexa, uma vez que demanda o controle direto sobre determinadas áreas não atribuídas aos elementos subordinados, bem como apoio específico às operações desses elementos. Em geral, esse controle é exercido por monitoramento, mas o Cmdo deve dispor de meios para atuar nessas áreas, sempre que se fizer necessário – para conter ações do oponente que possam pôr em risco as operações como um todo, por exemplo. O Cmdo também coordena a utilização das áreas não atribuídas por comboios de suprimento destinados às zonas de ação dos elementos operativos, garantindo, inclusive, a segurança desses comboios.

4.3.6.6.6 As áreas não atribuídas não são necessariamente áreas desabitadas: nelas podem existir núcleos populacionais e atividades inimigas de pequena expressão. As ações nessas áreas devem visar à prevenção da sua utilização pelo oponente para concentrar forças e capacidades que possam comprometer a segurança das operações dos elementos operativos.

4.3.6.6.7 O planejamento deve incluir variantes para a identificação e a eliminação de potenciais ameaças, de modo que se possa rapidamente mobilizar as áreas não atribuídas com meios de Inteligência e, se necessário, com elementos de manobra. As opções para estabelecer e manter o controle sobre as áreas não atribuídas são diversas: coordenação com o C Op para a utilização de capacidades conjuntas e utilização de meios de forças de segurança locais, dentre outras.

4.3.6.7 Composição de Meios

4.3.6.7.1 A composição de meios começa a ser estabelecida na elaboração do Plano Estratégico de Emprego Conjunto das Forças Armadas (PEECFA) e consequente elaboração dos Planos Operacional e Tático conforme a Sistemática de Planejamento de Emprego Conjunto das Forças Armadas (SisPECFA), mesmo para as situações de contingência. Para o prosseguimento dos planejamentos, as listas de necessidades do PEECFA e do plano operacional são ajustadas de acordo com a lista de necessidades do plano tático (plano de operações) da FTC. As demandas específicas estabelecidas no planejamento é que determinam, de forma definitiva, os meios necessários à sua composição.

4.3.6.7.2 O estudo dos fatores da decisão é fundamental para definir os meios que devem compor a FTC ou a tropa que for designada para a missão, bem como a forma como esses meios serão organizados para o combate. Uma cuidadosa análise da missão segundo as funções de combate indica as tarefas a serem executadas e, consequentemente, as capacidades requeridas para a operação. O conhecimento das capacidades requeridas possibilita ao EM a verificação da adequabilidade dos meios previamente alocados pelo C Op e o levantamento das possíveis necessidades e excedentes (Fig 4-16).

4.3.6.7.3 Independentemente do escalão, é a missão a ser cumprida que determina a configuração final. Outros fatores devem ser considerados, como a organização das GU em situação de normalidade, por exemplo, mas estes estarão sempre condicionados às tarefas requeridas para o cumprimento da missão.

4.3.6.7.4 Na organização para o combate, o EM utiliza o mesmo princípio descrito acima, tanto para a composição dos seus elementos de manobra quanto para a distribuição dos meios de apoio ao combate e do apoio logístico. Embora o Cmdo deva manter a sua capacidade de intervir no combate, o escalonamento de meios de apoio sob o controle ou de seus elementos subordinados deve ocorrer por imposição dos fatores da decisão.

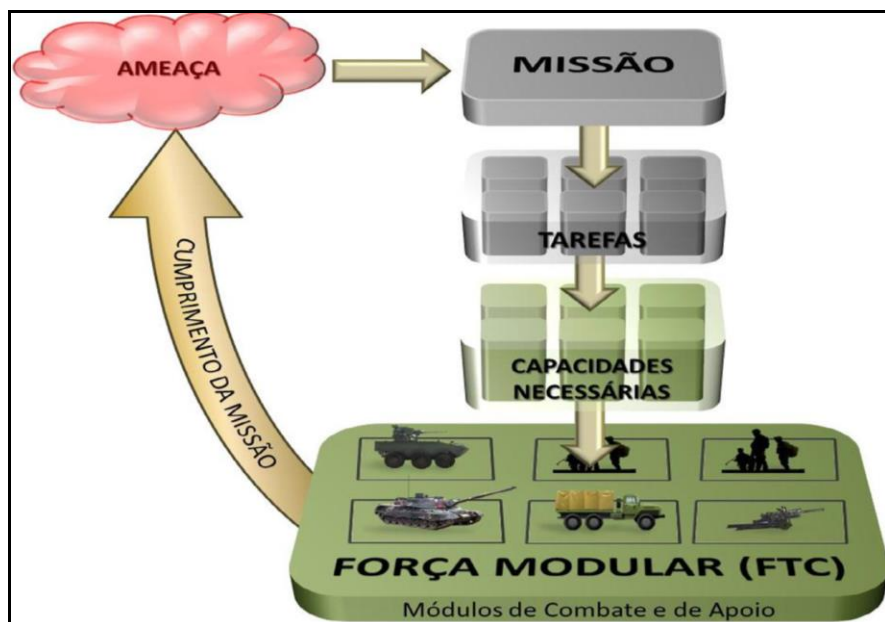


Figura 4-16 – Sistemática para a Composição de Meios

4.3.6.8 Sincronização das Operações

4.3.6.8.1 A sincronização das operações é o ordenamento das ações táticas no tempo, no espaço e no propósito, para garantir sinergia ao conjunto das ações. Essa sincronização permite realizar ações inter-relacionadas e que se apoiam mutuamente, em diferentes locais, ao mesmo tempo ou não, de forma a obter um efeito maior do que aquele que seria obtido caso fossem iniciativas isoladas.

4.3.6.8.2 A adoção simultânea de diferentes atitudes – uma das características das operações no amplo espectro – pode ser adotada por quem está investido da atribuição de ser FTC (seja corpo de exército, divisão de exército ou brigada) e pelas divisões de exército enquadradas. Isso requer máxima sincronização na aplicação do poder de combate. Entretanto, a sincronização não é um fim em si mesma. O Cmdo deve equilibrar a necessidade de sincronizar as ações com a necessidade de agilidade e iniciativa, jamais renunciando à iniciativa apenas para obter sincronização. Além disso, sincronização excessiva leva ao controle excessivo, o que pode limitar a iniciativa dos Cmt subordinados.

4.3.6.8.3 A simultaneidade também requer a habilidade de realizar ações em profundidade de forma integrada. As ações simultâneas imobilizam o inimigo, reduzindo a capacidade de ele conduzir ações sincronizadas e, consequentemente, comprometendo a sua eficácia operativa.

4.3.6.9 Considerações Civas

4.3.6.9.1 Entende-se como Considerações Civas um conjunto de aspectos com capacidade de influenciar o espaço de batalha. Incluem atitudes e atividades da população, das instituições e lideranças civis e da opinião pública, além de aspectos relacionados ao meio ambiente e à infraestrutura, entre outros.

4.3.6.9.2 Todos devem interagir de forma mais aproximada com o elemento humano no espaço de batalha. As populações das regiões envolvidas na execução das operações influenciam na forma como são conduzidas as ações militares e no seu resultado, ainda que de forma passiva e não intencional.

4.3.6.9.3 A dinâmica humana na área de responsabilidade pode afetar a obtenção do EFD e deve ser analisada cuidadosamente, de forma a se levantar as ações a realizar em relação à população, a forma como as atividades da população podem interferir nas operações e o apoio porventura prestado pela população aos diversos atores em presença, dentre outros.

4.3.6.9.4 Somados, os eventos e as características mencionados a seguir constituem a descrição do denominado “terreno humano”, no qual a tropa operará. A análise desses fatores permite compreender a dinâmica humana na área de responsabilidade.

a) **A área de responsabilidade sob o ponto de vista humano** – divisão político-administrativa; áreas de alto valor econômico; centros políticos de governo (sedes dos governos estaduais e municipais, suas vizinhanças e as sedes dos departamentos/ministérios de mais alto nível); áreas culturalmente importantes (sítios, históricos, arqueológicos e com significado religioso); enclaves étnicos, políticos, religiosos, criminosos e outros; rotas comerciais e de contrabando; e sítios possíveis de utilização como áreas temporárias para refugiados e deslocados.

b) **Estruturas** – postos de comando das forças de segurança; segurança pública (delegacias, tribunais de justiça, penitenciárias, pontos de bloqueio e controle de estradas); meios de comunicação em massa (torres de transmissão de rádio e de TV, estações de rádio e de TV, sedes de jornais e de revistas, oficinas de impressão); estradas e pontes; portos e aeroportos; represas; estações e subestações de energia elétrica; refinarias e outras instalações de produção de combustível; reservatórios e usinas de água potável; sistemas de esgoto (subterrâneos); hospitais e clínicas; escolas e universidades; igrejas e locais de culto religioso; bancos e instituições financeiras; e mercados populares e centros comerciais.

c) **Capacidades** (que asseguram, sustentam e ampliam a qualidade de vida) – administração pública (polícia, justiça, instalações governamentais e sistema burocrático); segurança pública (polícias civil e militar e órgãos de Inteligência); serviços emergenciais: corpos de bombeiros e sistema de saúde pública (clínicas, hospitais, serviços de ambulâncias, serviços veterinários);

alimentação e abastecimento (incluindo tratamento e rede de água); e sistemas sanitários (recolhimento de lixo e esgotos).

d) **Organizações** – políticas; religiosas; sindicais; comunitárias; governamentais; não governamentais; internacionais; e criminosas.

e) **População** – estrutura social (grupos, minorias, normas sociais, identidade, cultura, símbolos, instituições, influência exercida/narrativa de cada grupo); participação política; segurança física da população (eficiência e imparcialidade da polícia e do sistema jurídico, grupos que proporcionem segurança que não a polícia); recursos econômicos (principais atividades econômicas das áreas); acesso da população aos serviços públicos essenciais; aspectos sociais que contribuam para um ambiente revolucionário (frustrações e descontentamentos); e o impacto das operações na rotina local.

- Considerações civis complementares – idiomas e dialetos falados pela população; comunicação não verbal (gestos e sinais); níveis de educação (taxas de alfabetização e rede de ensino existente); relevância dos meios de comunicação para a população (publicações impressas, rádio, televisão ou Internet); formas e relevância da comunicação interpessoal (por contato direto, por telefone ou por mensagens eletrônicas); história política nacional; eventos que conduziram à insurreição (se for o caso); e disponibilidade de armas para a população em geral.

- Refugiados, evacuados e deslocados – quantidade, localização e fluxos prioritários.

f) **Eventos** – feriados e celebrações nacionais e religiosas; estações de colheita agrícola/estoque e ciclos de produção; eleições; e distúrbios civis.

4.3.6.10 Por ocasião do confronto das linhas de ação com as possibilidades do inimigo, a célula de operações deverá conduzir o sumário das L Aç, os esquemas de manobra e a matriz de sincronização (Anexo B) para cada L Aç. Todos esses recursos serão atualizados e ajustados nos confrontos realizados nesta fase.

4.3.6.11 A condução do confronto é de responsabilidade do Ch EM ou do subcomandante, com a participação de elementos de todas as seções do EM, onde são constituídos dois partidos: um responsável pela análise das próprias L Aç, a cargo do chefe da seção de operações, e o outro pela exposição das Psb Ini, sob responsabilidade do chefe da seção de inteligência. O confronto é arbitrado de maneira que, ao final da fase, possa ser utilizado como fundamento para serem introduzidos os aperfeiçoamentos e a definição da L Aç a ser proposta ao comandante na fase seguinte.

4.3.6.12 As conclusões obtidas no confronto proporcionam a base para que, na fase seguinte, cada L Aç tenha: as vantagens e as desvantagens devidamente relacionadas; uma matriz de sincronização atualizada; e seu mérito relativo determinado após submeter a L Aç à prova final de APA.

4.3.7 COMPARAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO

4.3.7.1 O propósito do comandante nessa fase do planejamento é selecionar a L Aç com mais chances de êxito e com menor número de baixas, dentre outros fatores enfatizados para o cumprimento da missão. A comparação das linhas de ação é um processo objetivo para avaliá-las de forma independente, com base em critérios definidos pelo comandante e pelo EM. A finalidade é identificar os pontos fortes (fatores de força) e os riscos, as vulnerabilidades (fatores de fraqueza) de cada L Aç, permitindo a escolha daquela com maior probabilidade de êxito. As conclusões obtidas no confronto são fundamentais na determinação desses aspectos.

4.3.7.2 Os critérios a serem comparados são levantados desde a análise da missão até o confronto, pois permitirão ao comandante e ao EM identificar os aspectos críticos a serem considerados para a conquista de objetivos e o atingimento do EFD da operação. Todos esses critérios poderão ser reunidos em uma matriz de decisão.

4.3.7.3 A matriz de decisão é uma ferramenta para comparar e avaliar as linhas de ação de forma lógica. Entretanto, o processo baseia-se em julgamentos objetivos e subjetivos que podem alterar acentuadamente a avaliação em curso, uma vez que mascara o pensamento crítico do comandante e do EM.

Atenção especial deve ser atribuída à possibilidade de eleger uma linha de ação que atenda na plenitude aos aspectos considerados para a comparação, contemplando parcialmente fatores preponderantes, em detrimento de alternativas que realmente resolvem o problema militar. Em outras palavras, linhas de ação matematicamente vantajosas não devem prevalecer sobre aquelas que melhor atendem aos fatores preponderantes.

4.3.7.4 O exemplo da Tabela 4-2 apresenta uma matriz de decisão que permite uma comparação numérica entre as L Aç analisadas e confrontadas. Para a montagem de uma matriz de decisão, são recomendados os seguintes procedimentos:

- a) atribuir pesos para cada parâmetro de avaliação, fundamentando-se no conhecimento sobre a situação e nas diretrizes do comandante;
- b) instituir uma escala de valores para pontuar cada L Aç; não existe fórmula padronizada para essa pontuação, mas deve-se ter em mente que tabelas inadequadas podem causar distorções na percepção do problema e resultados falsos. Pode ser adotada, por exemplo, a seguinte escala de pontos:
 - a L Aç atende muito bem ao critério de avaliação – 5 pontos;
 - a L Aç atende bem ao critério de avaliação – 4 pontos;
 - a L Aç apenas atende ao critério de avaliação – 3 pontos;
 - a L Aç atende ao critério de avaliação com limitações – 2 pontos;
 - a L Aç atende precariamente ao critério de avaliação – 1 ponto; e
 - a L Aç não atende ao critério de avaliação – 0 ponto.

- c) analisar como cada L Aç atende ao critério de avaliação estabelecido e pontuá-la de acordo com a escala anteriormente estabelecida;
- d) multiplicar o peso de cada critério de avaliação pela pontuação obtida pela L Aç e registrar esse resultado na célula apropriada; esse peso deve ser determinado pelo Cmt após a pontuação dada pelo EM. Tal procedimento visa evitar possíveis distorções/vícios do EM; e
- e) por fim, obter a soma total de cada L Aç, concluindo em uma escala de valorização das L Aç.

CRITÉRIOS	PESO	L Aç 1		L Aç 2	
		PONTOS	TOTAL	PONTOS	TOTAL
Simplicidade	2	4	8	2	4
Manobra	3	5	15	2	6
Apoio da opinião pública	1	2	2	4	4
Controle civil	3	2	6	5	15
Fogos	1	5	5	4	4
Danos colaterais reduzidos	2	2	4	4	16
Surpresa	2	2	4	5	10
Melhor suporte logístico	3	4	12	2	6
TOTAL			56		65

Tab 4-2 – Exemplo de Matriz de Decisão

4.3.7.5 Cabe ressaltar que, mesmo após a escolha da linha de ação, ela deverá passar mais uma vez pela verificação final quanto à adequabilidade, à praticabilidade e à aceitabilidade das L Aç validadas. A riqueza de detalhes para essa verificação dependerá da prova de APA já realizada e dos resultados das análises subsequentes, principalmente no confronto das L Aç.

4.3.7.6 É oportuno ressaltar, ainda, que os estudos realizados pelas seções do EM, quando elaboram suas respectivas análises, muito auxiliam ao comandante, especialmente quanto à verificação da praticabilidade (para a qual será de fundamental importância a análise logística da L Aç) e aceitabilidade das L Aç.

4.3.7.7 Após a prova final de APA, o comandante pode chegar à conclusão de que nenhuma das L Aç analisadas atende por completo às condições necessárias para ser adotada como decisão. Nesse caso, deverá, mais uma vez, considerar a possibilidade de combinar L Aç. Como discutido anteriormente, impõe-se retornar à fase anterior e confrontar qualquer nova L Aç com cada Psb Ini, para, então, prosseguir no processo, dentro do tempo

disponível. Especial atenção deve ser dada à logística nessa análise.

4.3.7.8 Caso nenhuma L Aç satisfaça à prova final de APA, o comandante informará suas conclusões ao seu escalão superior. É possível que a análise detalhada tenha revelado aspectos bem acima dos estimados pelo escalão que atribuiu a missão. Nesse caso, o comandante terá condições de solicitar mais meios, que permitirão o cumprimento da sua missão, ou adequação dos propósitos pretendidos.

4.3.8 DECISÃO

4.3.8.1 Após a avaliação dos méritos relativos de cada L Aç, com base nas análises apresentadas pelo seu EM, o comandante selecionará aquela que, a seu ver, melhor atenda ao cumprimento da missão. Essa escolha será de sua exclusiva responsabilidade. Dessa forma, a decisão permitirá ao EM ter uma visão clara de como o comandante pretende cumprir a missão.

4.3.8.2 A decisão, apesar de não ter forma rígida, expressa um plano geral para o cumprimento da missão, incluindo, necessariamente, todos os elementos da decisão: “o quê”, “quem”, “quando”, “onde”, “como” e “para quê”.

4.3.8.3 A decisão escrita é um documento interno do EM e não está condicionada a formas rígidas. Ela deve ser uma afirmação breve, que exponha de forma clara, simples e concisa, a L Aç selecionada. Deve limitar-se a conter as informações necessárias para que os subordinados a compreendam de forma inequívoca, servindo de base para a preparação de planos e ordens, fase seguinte do processo decisório.

4.3.9 EMISSÃO DE PLANOS OU ORDENS

4.3.9.1 O EM prepara a ordem ou plano, transformando a L Aç aperfeiçoada e selecionada em um conceito da operação claro e conciso, conforme as normas técnicas de elaboração de planos e ordens em vigor. O sumário da L Aç selecionada pode ser a base do conceito da operação, enquanto o esquema de manobra serve de subsídio para confecção dos calcos de operações empreendidos pela força. As ordens e os planos devem fornecer todas as informações com o detalhamento necessário para o cumprimento da missão, evitando as restrições desnecessárias que possam inibir a iniciativa dos subordinados.

4.3.9.2 O comandante analisa e aprova as ordens ou planos antes de sua emissão aos subordinados, sendo ideal que sejam expedidas pessoalmente pelo comando, por meio de confirmação de ordens. Essas reuniões devem ser feitas preferencialmente com todos os Cmt reunidos.

CAPÍTULO V

A CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

5.1 INTRODUÇÃO

5.1.1 Dentro do ciclo das operações terrestres, o processo da condução engloba três subprocessos: a preparação, a execução e o controle.

5.2 PREPARAÇÃO

5.2.1 A preparação consiste em atividades para aprestar as capacidades dos elementos subordinados e as competências individuais com vistas à participação em uma operação específica. O comandante e seu EM buscam garantir que a força esteja treinada, equipada e pronta para atuar nas operações, com maiores condições de sucesso.

5.2.2 A preparação tem importância comparável à do planejamento. A destinação de tempo às duas atividades garante que os subordinados possam desenvolver seus próprios planos e os preparativos para uma operação.

5.2.3 ATIVIDADES DE PREPARAÇÃO

5.2.3.1 Ligações

5.2.3.1.1 Durante a preparação, o comandante coordena com os escalões superior e subordinado, com as tropas vizinhas, em apoio, apoiadas e com organizações civis relevantes. Essa coordenação pode incluir o ajuste de procedimentos operativos padrão (POP), o envio e o recebimento de equipes de ligação e o estabelecimento de canais de comunicação que garantam o contato contínuo durante a execução. Estabelecer ligações com organizações civis é particularmente importante nas operações em ambiente interagências, tendo em vista a variedade de organizações externas e os desafios de coordenação.

5.2.3.2 Informações

5.2.3.2.1 Os Cmt buscam todas as oportunidades para melhorar a sua compreensão acerca da situação. Isso requer proatividade na coleta de informações. As operações de reconhecimento são particularmente úteis no início do planejamento e durante a preparação. No decorrer das operações, os EEI e outras necessidades de informação são ajustados sempre que necessário.

5.2.3.3 Segurança

5.2.3.3.1 Durante a preparação, os elementos subordinados podem ficar mais vulneráveis a ações de surpresa dos oponentes, quando normalmente suas tropas estão concentradas em áreas de reunião. Além disso, os Cmt podem estar reunidos longe de suas frações; parte da força pode estar em deslocamento para se reorganizar; e os suprimentos necessários podem não estar disponíveis. Essas situações demonstram a importância das atividades de segurança (da função de combate Proteção) nesta fase. Elementos ou unidades específicas podem ser destacados para o cumprimento dessas missões, enquanto as outras frações da força preparam-se para a operação principal.

5.2.3.4 Movimento de Tropas

5.2.3.4.1 Na quase totalidade das operações, haverá necessidade de reposicionamento das forças. O comandante deve assegurar que essa movimentação, durante a preparação, não revele nossas intenções ao inimigo. Para tal, devem ser conduzidas no contexto das operações de dissimulação. Os movimentos de tropa incluem reconhecimento de áreas de reuniões, de itinerários e de vias de acesso. Também estão incluídos os movimentos decorrentes da organização das forças-tarefas. Ordens de alerta são adequadas para desencadear os movimentos de tropas, antecipando a emissão da ordem de operações.

5.2.3.5 Logística

5.2.3.5.1 Durante a preparação, os planejadores logísticos (em todos os níveis) fazem ajustes para apoiar o plano do comandante. Isso inclui o reabastecimento, a manutenção e o reacompletamento dos elementos subordinados, bem como a identificação e a preparação de bases, a análise da infraestrutura no local das operações e de suas capacidades, e as linhas de comunicação, dentre outros aspectos. Havendo necessidade visualizada de pré-posicionamento de recursos logísticos, será importante iniciar as medidas para tal.

5.2.3.6 Redes

5.2.3.6.1 Durante a preparação, o comandante e seu EM organizam e testam as redes de comunicações e de informações quanto à disponibilidade e à localização de sensores, de dados e de informações; ao posicionamento e à estrutura dos ativos de rede; à largura de banda disponível; e às necessidades de monitoramento dos sistemas, de acordo com o conceito da operação.

5.2.3.7 Gerenciamento do Terreno

5.2.3.7.1 Gerenciar o terreno é o processo de alocação de áreas de responsabilidade, zonas de reunião e medidas afins para evitar conflitos entre elementos subordinados, nas situações em que possa haver qualquer interferência. Os Cmt, em todos os escalões, são responsáveis pelo gerenciamento do terreno em suas respectivas zonas de ação.

5.2.3.7.2 Em ambiente interagências, o comandante considera também as necessidades de coordenação de uso do terreno com outros órgãos civis localizados em sua área de operações.

5.2.3.7.3 Uma vez alocadas as zonas de ação, os Cmt determinam sua análise detalhada para iniciar o preparo adequado. Preparar o terreno é moldá-lo para dele retirar máxima vantagem. Aí estão incluídas medidas como a melhoria da cobertura, da ocultação e da observação, os campos de tiro, a ampliação dos efeitos dos obstáculos e as operações de mobilidade para posicionamento inicial de forças. A preparação do terreno pode definir o sucesso e o fracasso da operação. Os Cmt devem entender o terreno e a infraestrutura de sua área de operações tão cedo quanto possível e identificar o potencial de melhoria, estabelecer prioridades de trabalho e começar a preparar a área.

5.2.3.8 Confirmação das Ordens

5.2.3.8.1 Esta é uma ação fundamental da preparação. Os Cmt subordinados reúnem-se com seu comandante imediato e apresentam, de forma breve, sua confirmação quanto à ordem de operações recebida. Esse contato permite aos Cmt subordinados ajustarem os seus entendimentos quanto à Intenção do Comandante, a missão e o conceito da operação; às tarefas dos elementos subordinados e aos propósitos a elas associados; e à relação entre a sua missão e as de outros elementos envolvidos na operação.

5.2.3.9 Aperfeiçoamento do Plano (Refinamento)

5.2.3.9.1 O nível de consciência situacional do comandante muda ao longo do planejamento – pressupostos assumidos durante o planejamento podem provar serem falsos. A situação das forças amigas pode mudar. Da mesma forma, ações inimigas não antevistas no início dos planejamentos podem requerer uma revisão do plano. Quanto mais cedo o comandante identifica a necessidade de ajustes, mais facilmente seu EM poderá incorporar as alterações ao plano e modificar as atividades de preparação. Para tanto, o comandante deve se perguntar se a nova informação afeta o plano tal como foi concebido e quais os ajustes são necessários.

5.2.3.10 Integração

5.2.3.10.1 Durante a preparação, o comandante compõe os meios de sua força, integrando capacidades e competências, sinergia adequada à missão

específica que cumprirá. Ao compor os meios o mais cedo possível, o EM permite aos elementos subordinados recebidos em reforço integrarem-se e familiarizarem-se com o conjunto de meios existente. Elementos subordinados recebidos em reforço obedecem a relações de comando e apoio determinadas pelo comandante. Ordens de alerta são adequadas para que os elementos subordinados tenham mais tempo para executar as tarefas necessárias ao ajuste à nova organização.

5.2.3.11 Treinamento

5.2.3.11.1 O treinamento prepara as forças e os combatentes para as operações, de acordo com a orientação doutrinária, com a missão do elemento operativo e pelos POP. Por meio do treinamento, as frações desenvolvem confiança e compreensão mútua no trabalho em equipe. O treinamento não cessa quando a fração está em operações. Quando não estão cumprindo missões, durante as operações, as U/frações concentram seu treinamento nas capacidades básicas de sua natureza, nos POP em vigor e no aperfeiçoamento de capacidades necessárias para missões específicas que cumprem.

5.2.3.12 Ensaios

5.2.3.12.1 O ensaio é uma ação de treinamento na qual o comandante e seu EM praticam a sequência das ações que deverá ocorrer durante a operação. O ensaio permite aos Cmt testar a sincronização das ações em horários e locais críticos para do cumprimento da missão. Essa prática antecipada consolida uma imagem mental da sequência de ações fundamentais da operação, contribuindo para melhorar a coordenação e o mútuo entendimento entre os Cmt subordinados. O nível de detalhamento do ensaio depende do tempo disponível. Havendo limitação de tempo, o ensaio pode não ser realizado.

5.2.3.13 Inspeções

5.2.3.13.1 A preparação do elemento operativo é concluída com inspeções para verificar se os elementos subordinados e os sistemas (incluindo seus integrantes) estão prontos para cumprir a missão como planejado. As inspeções identificam se as forças se encontram com os recursos necessários para cumprir a missão. Durante as inspeções, os Cmt podem verificar, também, o adestramento coletivo e o individual para realizar tarefas de suas frações, ainda que não sejam aquelas diretamente relacionadas à missão.

5.3 EXECUÇÃO

5.3.1 O plano é colocado em ação para cumprir a missão, aplicando os oito elementos do Poder de Combate Terrestre - seis funções de combate (Movimento e Manobra, Fogos, Inteligência, Proteção, Logística e Comando e

Controle) mais Informações e Liderança. Na execução, o comandante, o EM e os Cmt subordinados concentram seus esforços na conquista e manutenção da iniciativa, explorando-a para obter e manter uma posição de vantagem em relação ao oponente.

5.3.2 Exemplos dessa posição de vantagem incluem os seguintes aspectos:

- a) fatores físicos e geográficos (posicionamento estratégico, acidentes capitais, áreas de refugiados, nós rodoferroviários, cidades, entre outros);
- b) poder de combate, superioridade das funções de combate e poder de durar na ação (alcance, letalidade, resiliência, precisão, massa, entre outros);
- c) relacionamentos e influência (aliados, interoperabilidade, acesso, forças nativas, forças locais, entre outros);
- d) legitimidade, ideias e percepções populares (noções de “bem x mal”, narrativa dominante, “politicamente correto”, conduta aceitável, narrativa crível, entre outros);
- e) tempo (rapidez no reconhecimento de alvos, velocidade no ciclo da tomada de decisão, ritmo operacional/operativo, entre outros);
- f) liberdade de ação (linhas de comunicação seguras, capacidade de manobra, prontidão, profundidade, acesso ao espaço cibernético, facilidades proporcionadas pelos vetores marítimos e aéreos, medidas de defesa aérea e antiaérea amiga, entre outros);
- g) moral (alinhamento de discurso e ações, justiça, apoio internacional, entre outros); e
- h) determinação e vontade de lutar (perseverança, fazer o que tem que ser feito, suporte oriundo dos líderes locais, do nível político e da sociedade, entre outros).

5.3.3 Conquistar, manter e explorar a iniciativa são ações possíveis mediante o emprego de armas combinadas. O inimigo é forçado a responder continuamente às ações das forças amigas até que seja levado a uma situação insustentável. Isso é a essência do combate terrestre.

5.3.4 As forças buscam, com a iniciativa das ações, pressionar os Cmt inimigos a abandonar suas linhas de ação preferenciais e a cometer erros, quebrando o seu ciclo de decisão. Tais erros geram oportunidades e criam opções às forças amigas. Paralelamente, o comandante emprega parte das capacidades de sua força para proteger as populações, forças amigas e infraestrutura, negando às tropas inimigas a consolidação de ganhos e a reconquista da iniciativa.

5.3.5 A execução requer Cmt habituados a aproveitar a iniciativa, por meio da ação, e a tomar decisões independentes, com agressividade e aceitação de riscos de modo consciente.

É normal que a situação mude rapidamente durante as operações, obrigando o comandante a rever os planos constantemente. Quando as ordens originais já não se aplicam, a intenção do comandante fornece a necessária orientação aos escalões subordinados para que tomem iniciativas disciplinadas enquanto novas ordens não são expedidas.

5.3.6 Durante a execução, os Cmt devem ser capazes e estar dispostos a resolver problemas dentro de intenção do comandante, mesmo quando não tenham contato direto com o escalão superior. Os subordinados não precisam esperar que aquele escalão sincronize as ações para agir.

5.3.7 APROVEITAR A INICIATIVA POR MEIO DA AÇÃO

5.3.7.1 O comandante cria condições para que sejam tomadas as iniciativas das ações. Diante de uma situação de incerteza, as pessoas naturalmente tendem a hesitar e procuram reunir mais informações. No entanto, nem novas informações podem eliminar a incerteza totalmente. Ao contrário, muitas vezes esperar por elas pode aumentar a incerteza, proporcionando ao inimigo o tempo de que necessita para tomar a iniciativa. É preferível, portanto, gerir a incerteza pela ação e pelo desenvolvimento da situação.

5.3.7.2 Quando atuando em operações de cooperação e coordenação com agências, o comandante deve agir rapidamente para melhorar as condições de segurança, evitando que a situação se deteriore ainda mais. Não agir rapidamente pode criar um terreno fértil para a dissidência e oportunidades de recrutamento a possíveis inimigos ou adversários. A iniciativa é representada por ações imediatas para estabilizar a situação e para prover as necessidades básicas da população, criando oportunidades, mais cedo, para a atuação das agências civis e organizações não governamentais.

5.3.8 ACEITAR RISCOS PARA EXPLORAR OPORTUNIDADES

5.3.8.1 A incerteza e o risco são inerentes a todas as operações militares. O comandante bem-sucedido sente-se confortável em condições de incerteza, pois sabe equilibrar riscos de toda ordem e aproveitar as oportunidades. Oportunidades são eventos que oferecem as melhores formas para se alcançar o sucesso. O comandante reconhece as oportunidades por meio de contínua monitoração e avaliação da situação. A incapacidade de compreender as oportunidades inerentes à ação de um inimigo prejudica a iniciativa.

5.3.8.2 Nas operações militares, a maioria das oportunidades é fugaz por natureza. Quando surgem, geralmente oferecem apenas uma pequena janela de tempo para que o comandante as identifique e decida agir. Assim, é preferível errar pelo lado da velocidade, audácia e ímpeto do que por excesso de cautela. Coragem na tomada de decisão aumentam as chances de êxito, mas é preciso lembrar que um risco calculado não é o mesmo que uma

aposta.

5.3.8.3 O risco calculado é a exposição deliberada de uma tropa quando seu comandante considerou o resultado da ação empreendida comparando o cumprimento da missão com o custo das possíveis perdas. Estimar o risco de forma razoável e intencionalmente antes de aceitá-lo não é um jogo de azar, no qual se conta apenas com a sorte. Por isso, o comandante evita correr riscos desnecessários em suas decisões. O comandante determina cuidadosamente os riscos, analisa e minimiza aqueles possíveis e, em seguida, assume riscos calculados para explorar oportunidades.

5.3.8.4 Pelo fato de a incerteza fazer parte de todas as operações militares, cada decisão militar contém risco. O comandante exerce a arte de comando ao decidir quanto risco deve aceitar. Como mostrado na Figura 5-1, o comandante dispõe de várias técnicas para reduzir o risco associado a uma operação específica. Em ambientes de alto risco, os recursos da ação decisiva são dispersados em outras ações, o que reduz a concentração dos efeitos almejados no ponto decisivo. Entretanto, independentemente da técnica, é fundamental que o comandante empregue a sequência das ações para o gerenciamento do risco.

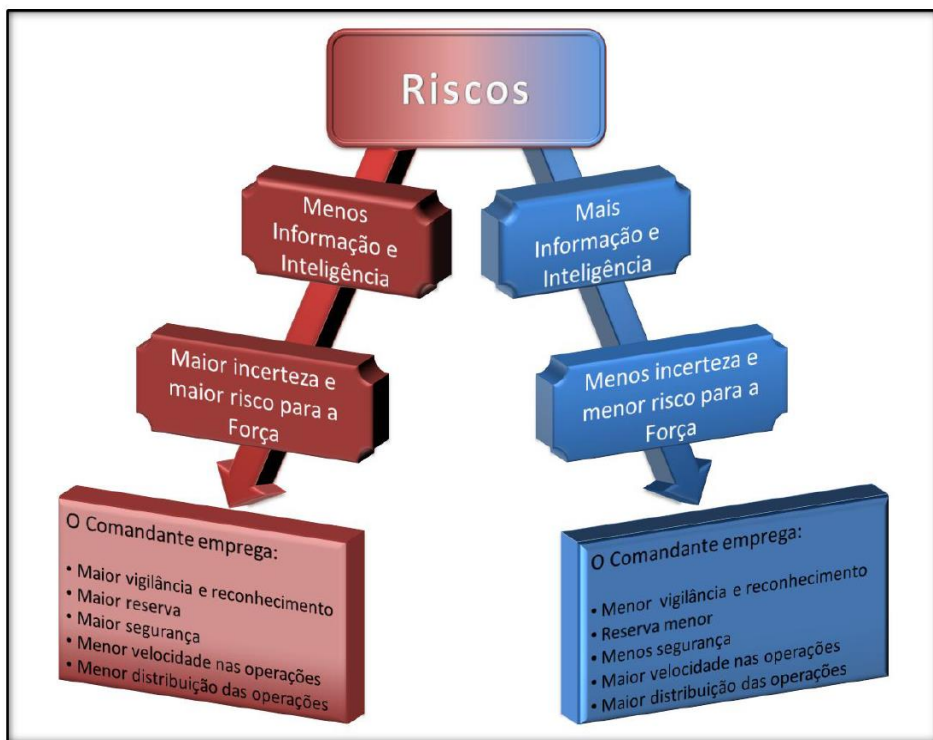


Fig 5-1 – Fatores para Redução do Risco

5.3.8.5 Ao reduzir o risco associado à operação, o comandante tem a opção de redirecionar as forças anteriormente utilizadas para esse fim, deslocando-as para o emprego nas ações decisivas, quando houver mais informações disponíveis. Em qualquer operação, a relação entre a informação, a incerteza, o risco, o valor da reserva e das forças de segurança e a disposição das principais tropas podem mudar com frequência. O comandante deve avaliar continuamente esse equilíbrio e fazer os ajustes necessários.

5.3.8.6 Entretanto, esses ajustes podem criar problemas, pois muitas mudanças ou alterações feitas rapidamente na composição dos meios, na missão e nas prioridades podem gerar efeitos negativos sobre a condução das operações, elevando o nível de risco. Por exemplo, se um comandante muda a composição dos meios com muita frequência, pode perder o nível de integração obtido com o trabalho continuado em equipe. Por outro lado, se o comandante deixar de alterar a composição dos meios quando as circunstâncias exigirem, a força perde flexibilidade para atuar diante das mudanças.

5.3.9 RESPONSABILIDADES, ATRIBUIÇÕES E ORGANIZAÇÃO DO ESTADO-MAIOR

5.3.9.1 Comandante

5.3.9.1.1 Durante a execução, o comandante concentra-se em coordenar, avaliar e liderar, além de buscar aprimorar a sua compreensão sobre a situação e o ambiente. Nos escalões brigada e superiores, o comandante, inicialmente, dirige a transição dos planos à execução, expedindo sua ordem e passando a responsabilidade da célula de planejamento de longo prazo para a célula de operações correntes.

5.3.9.1.2 Os Cmt do nível GU e superiores posicionam-se onde melhor possam exercer o comando e o acompanhamento das operações. Às vezes, localiza-se no posto de comando (PC); em outras, em um PC avançado, o que lhe permite exercer o comando mais à frente possível. O comandante busca equilibrar a necessidade de estar à frente para observar pessoalmente e liderar seus subordinados, com a habilidade de manter cerrado C² – o que o obrigaria a estar próximo do posto de comando. Cabe ressaltar que os Cmt no nível unidade e nos escalões inferiores devem estar o mais à frente possível para coordenar e liderar as ações.

5.3.9.1.3 Independentemente de onde se encontre durante as operações correntes, nos escalões mais elevados, o comandante busca antecipar as ações futuras. Ele deve periodicamente observar as operações correntes e orientar-se sempre para as operações futuras.

5.3.9.1.4 Durante a execução, liderar é tão importante quanto a tomada de decisões, como forma de o comandante influenciar seus subordinados, fornecendo propósito, direção e motivação.

5.3.9.2 Subcomandante

5.3.9.2.1 O subcomandante é o substituto eventual do comandante e corresponsável pelo comando durante a execução. Além de coordenar o trabalho e os esforços do EM, ele pode atuar como consultor do comandante, supervisionar diretamente uma função de combate específica (Logística, por exemplo) ou comandar uma operação específica (como uma abertura de brecha), área ou parte da unidade (como a força de cobertura), por determinação do comandante.

5.3.9.3 Estado-Maior

5.3.9.3.1 O chefe do estado-maior (Ch EM) integra os esforços de toda a equipe durante a execução. Isso inclui distribuir responsabilidades entre as seções do EM e as células do Centro de Coordenação de Operações (CC Op) para a realização de análise e assessoramento à tomada de decisões, quando essas responsabilidades não tiverem sido definidas nos POP da unidade.

5.3.9.3.2 Durante a execução, o EM coordena os elementos operativos, empregando a autoridade que lhe é delegada, com vistas a manter a operação progredindo adequadamente. A avaliação contínua permite que o comandante e o EM determinem a validade da linha de ação e da importância das variantes das operações, como previsto no plano inicial. O EM faz suas propostas ao comandante sobre as medidas a tomar em relação a essas variantes identificadas no plano.

5.3.9.3.3 Enquanto o Ch EM coordena o esforço de todas as células funcionais, de integração e demais seções, o oficial de operações integra as atividades e tarefas à operação por meio da célula de operações correntes. Essa célula seleciona como empregar as forças, de acordo com as funções de combate, para cumprir a missão. Outros elementos do EM integram esse esforço, dentro de suas respectivas áreas de atuação.

5.3.9.3.4 As células funcionais têm por objetivo promover a integração das atividades e das tarefas associadas a cada uma das seis funções de combate. Normalmente a integração é informal, ocorrendo dentro e entre as células do posto de comando e entre as seções do EM e os comandos envolvidos na operação. Quando o EM precisa de uma integração mais estruturada (formal), estabelece reuniões (ou grupos de trabalho) para compartilhar informações, coordenar ações e resolver problemas relacionados a determinada função de combate. Quando for o caso, o Ch EM indica os integrantes do EM que devem participar dos grupos de trabalho estabelecidos pelo escalão superior.

5.3.9.3.5 A célula de operações correntes é a responsável primária pela execução, devendo controlar a operação em curso. Ela provê informações aos envolvidos, sincroniza a atuação do EM, acompanha as atividades dos escalões subordinados e coordena os pedidos de apoio. Para isso, essa célula atua com autoridade delegada pelo comandante. As decisões de execução - variantes (ver Seção 5.3.10) e a sincronização das funções de combate (ações de curto alcance) são de sua responsabilidade.

5.3.9.4 Outros Oficiais do Estado-Maior

5.3.9.4.1 Nem todos os elementos do EM serão integrados às diferentes células do CC Op. Alguns oficiais especialistas, como o assessor jurídico, por exemplo, possuem características específicas e podem participar das células funcionais ou de integração conforme a necessidade, ou coordenar suas atividades por intermédio das diferentes reuniões que compõem a rotina de trabalho do PC.

5.3.9.4.2 O esboço e o funcionamento do PC, do CC Op, bem como a composição e a relação entre as células de integração e células funcionais podem ser visualizados no Manual de Campanha EB70-MC-10.225 Força Terrestre Componente.

5.3.10 FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO

5.3.10.1 Há diversas ferramentas de apoio à decisão que auxiliam o comandante e o EM durante a execução. Entre as mais importantes estão: o Calco e Matriz de Eventos, o Calco e Matriz de Apoio à Decisão, a Matriz de Sincronização e a Matriz de Execução.

5.3.10.2 Calco e Matriz de Eventos

5.3.10.2.1 É um gráfico que combina conhecimentos de Inteligência com as operações, baseando-se nos resultados do “confronto” elaborado durante o planejamento. Esse modelo retrata pontos de decisão, a sequência de movimento das forças, o fluxo da operação e outros elementos essenciais de informação. A Matriz de Apoio à Decisão integra o Modelo de Apoio à Decisão.

5.3.10.3 Calco e Matriz de Apoio à Decisão

5.3.10.3.1 É um registro escrito da linha de ação testada no “confronto” que descreve os pontos de decisão e as ações associadas a eles. A matriz de apoio à decisão enumera os pontos de decisão com suas localizações e os critérios a serem avaliados, além das ações que ocorrem e os elementos operativos responsáveis para agir sobre os pontos de decisão. Ela também lista as frações responsáveis por observar e relatar as informações que afetam

os critérios para decisões. É documento que poderá integrar informações do Calco e Matriz de Eventos, tornando-se um único documento.

5.3.10.4 Matriz de Execução

5.3.10.4.1 É uma representação visual e sequencial das tarefas críticas e das organizações responsáveis por elas. Ela pode ser elaborada para toda a força, tal como uma Matriz de Execução de Assalto Aéreo, ou pode ser específica para determinada função de combate, como a Matriz de Execução do Apoio de Fogo, por exemplo. A célula de operações correntes utiliza a Matriz de Execução para determinar as ações das forças amigas que serão executadas no curto prazo, ou em conjunto com o Calco e Matriz de Apoio à Decisão, definindo quais as decisões e quando fazê-las.

5.3.10.5 Matriz de Sincronização

5.3.10.5.1 É uma ferramenta empregada pelo EM durante o confronto (exame de situação), que registra as principais ações de uma operação, no tempo, espaço e em seu propósito, considerando as ações do inimigo e as ações civis. Ela visa a obter a simultaneidade de impactos sobre a força inimiga. Normalmente, a técnica de confecção da matriz apresenta a seguinte sequência: entrada do tempo ou fase da operação; ação mais provável do inimigo; ações civis mais prováveis; e pontos de decisão das próprias linhas de ação. O restante da matriz é confeccionado com base nas tarefas/missões dentro das Funções de Combate, com os principais comandos subordinados. (Exemplo - Anexo B)

5.3.11 TOMADAS DE DECISÃO DURANTE A EXECUÇÃO

5.3.11.1 A tomada de decisões durante a execução é inerente às operações militares e requer iniciativa disciplinada. Os planos geralmente indicam pontos decisivos e de decisão, mas ações inimigas inesperadas e outros imponderáveis exigem decisões que implicam intervenção do comandante, alterando o planejamento inicial em função da evolução dos fatores da decisão. Em suas respectivas dimensões, estão entre as razões para que o comandante esteja preparado para exercer a iniciativa disciplinada: superar dificuldades impostas pela ação do inimigo; falhas de tropas amigas; erros de avaliação; e mudanças no ambiente operacional.

5.3.11.2 Ajustar as ordens, em casos específicos e inesperados, abandonando o planejamento original, é parte do processo de tomada de decisão na execução. Deve-se ter em mente que a finalidade é vencer aquele que se opõe à sua vontade e não apenas executar o plano, sob quaisquer circunstâncias. É necessário que o comandante esteja ciente e equilibre a tendência de abandonar muito cedo um plano bem concebido e a de persistir em um esforço que não traz os resultados esperados, apenas para não alterar o que foi

planejado.

5.3.11.3 O comandante pode delegar autoridade de algumas decisões de execução para o EM. No entanto, ele é sempre o responsável e o mais comprometido com as decisões durante a execução. Para ser eficaz, uma tomada de decisão durante a execução deve:

- a) rever a intenção do comandante e o conceito da operação para assegurar que apoia a ação decisiva;
- b) ser abrangente, preservando o emprego coordenado das capacidades em vez de lidar com sistemas de combate, um de cada vez;
- c) avaliar constantemente a situação das variantes planejadas, mantendo seus planejamentos atualizados (célula de operações de médio prazo); e
- d) responder às oportunidades ou ameaças com presteza, empregando a intuição e análise do comandante, de seu EM e Cmt subordinados para fazer ajustes rápidos.

5.3.11.4 Durante uma operação, um desvio inesperado é a diferença entre a situação real e aquilo que foi visualizado para aquela situação, quando da preparação do plano. O EM emprega os sistemas de informações para receber os dados relevantes que lhe permitam identificar os desvios. O comandante e seu EM os avaliam para, se necessário, atualizarem as ordens.

5.3.11.5 Em alguns casos, o desvio é tão extremo que não é possível empregar qualquer uma das variantes previstas no plano. Nessa situação, o comandante e seu EM podem ter que reavaliar o ambiente e reformular o problema militar, o que resulta em um novo plano.

5.3.11.6 Tipos de Decisão

TIPOS DE DECISÃO		AÇÕES
Decisão de Execução	Pequenos desvios do plano As operações prosseguem se os desvios estão dentro dos limites e indicadores previstos.	Executar ações planejadas -o Cmt decide qual Aç planejada atende ao desvio e dirige a execução; -emissão de Ordem Fragmentária (O Frag); e -a Célula de Operações Correntes completa as ações subsequentes.
	Situações antecipadas no plano (variantes) As operações encontram desvios dentro dos limites definidos por uma ou mais variantes antecipadas no plano.	Executar uma variante -o Cmt ou o EM identifica a variante ou sequência; -o Cmt recebe as avaliações e propostas para as modificações do plano, determina o tempo para aperfeiçoá-lo, como também baixa as diretrizes para as ações na execução da variante identificada.

Decisão de Conduta	Oportunidades pelo sucesso Desvios positivos significativos resultam em Oport para alcançar Obj ou o EFD de forma não visualizada no PI anteriormente.	Realizar uma decisão de conduta -o Cmt identifica uma oportunidade ou ameaça e verifica o tempo para a tomada da decisão de conduta; -o Cmt normalmente não necessita manter o plano original. -o Cmt emite ordem verbal ou fragmentária aos Cmt Subrd; -o EM refaz a sincronização da Op, modifica suas medidas de eficácia e desempenho, se for o caso (SFC), e inicia sua avaliação contínua com base nos novos indicadores.
	Ameaça de uma Força oponente Desvio negativo significativo que interfere no cumprimento da missão, sem, contudo, impedir o seu cumprimento.	

Tab 5-1 – Tipos de Decisão

5.3.11.6.1 Definições são necessárias quando as operações atingem um ponto de decisão – um ponto previsto, no espaço ou no tempo, que implica uma decisão. Esse tipo de decisão pode ser antevisto pelo comandante e seu EM (**Decisão de Execução**), definindo uma linha de ação específica a ser adotada a partir desses pontos críticos e sob certas circunstâncias. Por exemplo, alterar medidas de coordenação e controle (Mdd Coor Ct), modificando a organização de tarefas, a transição entre as fases e a execução de uma variante são decisões de execução. A Célula de Operações Correntes supervisiona a sincronização e a integração necessárias às decisões de execução.

5.3.11.6.2 Desde o levantamento das linhas de ação, durante o planejamento e durante a execução, a avaliação contínua identifica os possíveis desvios, sua magnitude, sua importância e a necessidade de ajustes no plano ou de novas decisões. Esses desvios antecipados no plano são chamados de Variantes.

5.3.11.6.3 Os desvios inesperados podem ser gerados por oportunidades ou por ameaças, gerando **decisões de conduta**. No primeiro tipo, o comandante altera suas ordens para explorar a oportunidade surgida, sem se desviar do objetivo final ou incorrer em riscos inaceitáveis. Ante uma nova ameaça que possa impedir o cumprimento da missão ou comprometer a sobrevivência da força, o comandante ajusta as ordens para eliminar a vantagem inimiga e retomar a iniciativa. Epidemias, riscos de contaminação e desastres naturais também se enquadram como ameaças.

5.3.11.6.4 A **decisão de conduta** busca uma solução rápida e eficaz, enquadrada na intenção do comandante, na missão e no conceito da operação. O comandante combina a sua experiência e intuição para chegar rapidamente ao entendimento da situação. Com base nisso, ele desenvolve e aperfeiçoa as linhas de ação viáveis, evitando considerações mais demoradas, que são

típicas do método de exame de situação clássico. Cabe lembrar que para as variantes já existirão planos desenvolvidos pela célula de operações de médio prazo, necessitando apenas de aperfeiçoamentos quando de sua efetivação na operação por uma decisão de execução.

5.3.11.6.5 A Figura 5-2 apresenta um modelo básico de avaliação e tomada de decisão durante a execução.

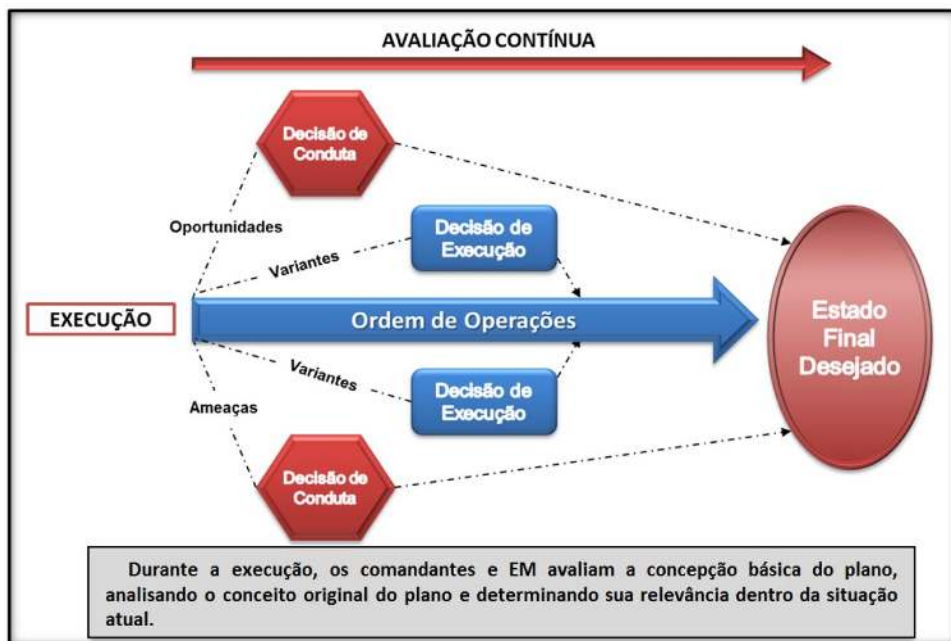


Fig 5-2 – Tipos de Decisão durante a Execução

5.3.11.7 Método para Tomada de Decisão

5.3.11.7.1 Os fatores operacionais e os fatores da decisão mudam continuamente durante a execução. Isso muitas vezes invalida ou enfraquece a linha de ação adotada e os critérios que levaram à sua adoção. Dessa forma, ante variantes ou oportunidades e ameaças, a tomada de decisão é um processo decisório que o comandante e o EM empregam durante a execução. Para a tomada de decisão adequada, Cmt e EM precisam de treinamento e prática. Normalmente, empregam-se cinco passos para uma boa decisão (Figura 5-3).

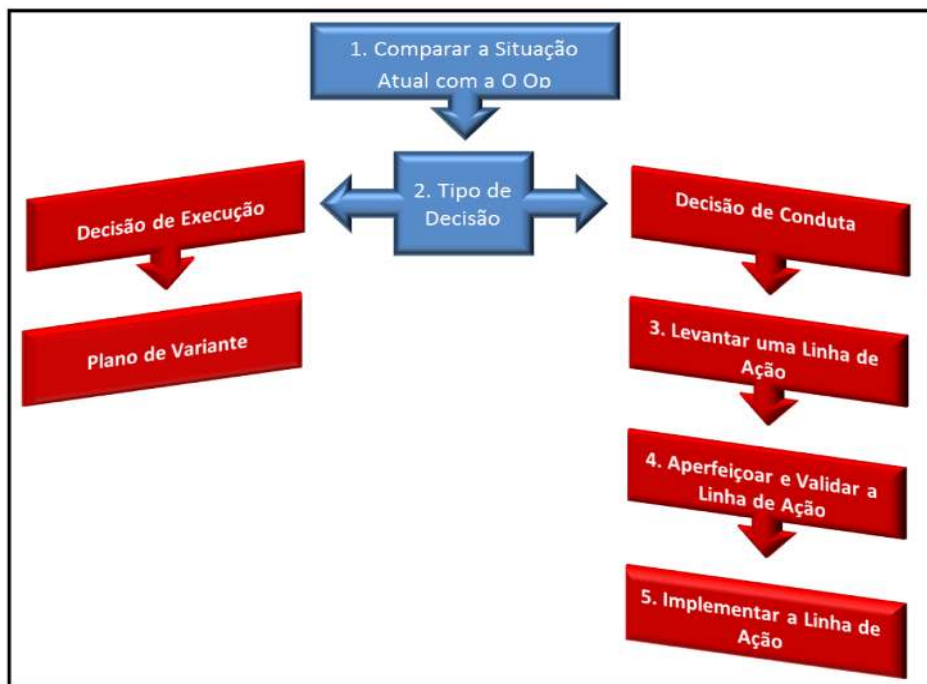


Fig 5-3 – Método de Tomada de Decisão

5.3.11.7.2 1º Passo – Comparar a Situação Atual com a Ordem de Operações Expedida

a) Durante a execução, por meio da avaliação contínua, o comandante e o EM monitoram a situação para identificar as mudanças de condições. Caso as condições mudem de forma significativa, o EM identifica o nível de interferência no plano original e verifica se as mudanças enquadram-se nas variantes ou em oportunidades e ameaças, exigindo respectivamente o emprego da variante planejada ou de um plano para a decisão de conduta.

b) Os membros do EM devem estar particularmente atentos às respostas dos EEI que apoiam as decisões de execução ou decisões de conduta. Eles também atentam para obter novas informações, por meio de EEI já previstos e indicados para as variantes, ou na busca de novos EEI, quando ocorre uma mudança significativa no contexto da operação.

5.3.11.7.3 2º Passo – Determinar o Tipo de Decisão Exigida

a) Quando um desvio é identificado, o comandante dirige a ação, enquanto o chefe da seção de operações conduz a célula de operações correntes, seleciona outras células funcionais e compara a situação em curso com a situação que era esperada, destacando os seguintes aspectos:

- descreve o desvio;
- determina se o desvio enquadra-se em uma variante ou proporciona uma oportunidade significativa ou ameaça, analisando o seu potencial;

- determina se uma decisão é requerida pelo desvio identificado;
 - indica uma oportunidade que pode ser explorada para cumprir a missão mais rapidamente ou com menor custo;
 - analisa se a ameaça atinge o sucesso da operação decisiva;
 - analisa se a ameaça atinge as operações secundárias de tal forma que possa comprometer a operação decisiva diretamente ou em um futuro próximo;
 - indica se a decisão já tiver sido contemplada pela intenção do comandante e do conceito da operação (caso positivo, determinar por uma Decisão de Execução); e
 - analisa se a decisão requer uma substancial alteração no conceito da operação (caso positivo, determinar pela necessidade de uma decisão de conduta ou nova abordagem que se adapte melhor às circunstâncias).
- b) Para as variantes, o chefe da célula de operações trabalha com o chefe da célula de operações de médio prazo – responsável pelos planos de variantes – para determinar se há necessidade de alteração nas Mdd Coord. Ct. Caso positivo, eles determinam como essas mudanças afetam outras funções de combate, alterando, de acordo com a sua autoridade (decisões de execução), e notificando o Ch EM, as células afetadas do posto de comando e os elementos do EM.
- c) No caso de uma decisão de conduta, o comandante intervém diretamente em casos que afetam a direção-geral da unidade. Ele descreve a situação e orienta seus subordinados para fornecerem as informações adicionais de que precisa, visando à implementação de respostas planejadas ou ao desenvolvimento de uma ordem fragmentária para redirecionar a força na busca dos objetivos ou EFD.

5.3.11.7.4 3º Passo – Levantar uma Linha de Ação

- a) Se o desvio exige uma decisão de conduta, a célula de integração designada e os chefes das células funcionais afetadas do posto de comando recomendam a implementação de uma L AÇ ou trabalham dentro de uma diretriz do comandante para levantar uma outra L AÇ. Dessa forma, para o levantamento das linhas de ação possíveis, são utilizadas as seguintes condicionantes:
- missão;
 - intenção do comandante;
 - dispositivo atual e liberdade de ação;
 - elementos essenciais de inteligência; e
 - fatores limitadores, tais como restrições de suprimento, limites e situação dos elementos de manobra.
- b) As novas opções devem estar de acordo com a intenção do comandante. O comandante é tão capaz como qualquer outra pessoa para detectar a necessidade de mudança e de esboçar as opções possíveis. Se o comandante, Ch EM ou chefe de operações faz isso, a célula de operações de médio prazo é muitas vezes direcionada para melhor desenvolver o conceito e elaborar a ordem. O chefe da célula de operações correntes normalmente lidera esse

esforço, especialmente se a resposta necessária é imediata ou está diante de uma situação não complexa. Entretanto, o comandante é o responsável pela tomada de decisão.

c) O comandante pode delegar autoridade para decisões de execução da operação ao seu subcomandante ou chefe da seção de operações, mantendo a responsabilidade pessoal por todas as decisões. Normalmente mantém a autoridade para aprovar decisões de conduta.

5.3.11.7.5 4º Passo – Aperfeiçoar e Validar a Linha de Ação

a) Uma vez definida uma nova linha de ação, a célula de operações correntes realiza uma análise para validar sua adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade. Se for aceitável, a L Aç é aperfeiçoada e ressincronizada de acordo com as funções de combate para aplicar o poder de combate necessário. O EM, por meio da célula de operações de médio prazo, pode atribuir à célula de operações correntes a necessidade de desenvolver nova L Aç de interesse para as operações de médio prazo e a elaboração de uma ordem fragmentária para implementá-la. O comandante ou o Ch EM (S Cmt) pode dirigir uma reunião de sincronização das operações para executar essa tarefa e garantir uma rápida ressincronização.

b) A validação e o aperfeiçoamento são feitos rapidamente. Normalmente, o comandante e os oficiais do EM realizam um confronto mental com a nova L Aç. Eles consideram as reações do inimigo em potencial, as contrarreações dos elementos de manobra e os efeitos secundários que podem afetar a sincronização da força como um todo.

c) A validação e o aperfeiçoamento indicam se a L Aç tem condições de solucionar o problema de forma satisfatória. Se isso não acontecer, o Ch EM ou o chefe da seção de operações modifica a L Aç por meio de uma análise adicional, ou desenvolve uma nova L Aç. O Ch EM informa ao comandante todos os aperfeiçoamentos feitos na L Aç.

5.3.11.7.6 5º Passo – Implementar a Linha de Ação

a) Quando uma linha de ação é aceitável, o Ch EM (SCmt) recomenda ao comandante a implementação ou a implementa diretamente, caso o comandante lhe tenha delegado essa autoridade. A implementação normalmente requer uma ordem fragmentária. Em circunstâncias excepcionais, pode exigir uma nova ordem de operações. Essa ordem muda o conceito da operação (nas decisões de conduta), ressincroniza as funções de combate e difunde as alterações das Mdd Coord Ct. O EM se vale das ordens de alerta para informar aos subordinados as mudanças. O EM também estabelece um prazo suficiente ao elemento operativo para implementar as mudanças sem descuidar da integração ou de um risco tático desnecessário.

b) O comandante frequentemente emite ordens aos subordinados verbalmente em situações que exigem rápidas reações. No nível unidade ou mais elevados, as O Frag escritas confirmam as ordens verbais para garantir a sincronização, a integração e a notificação de todas as frações da força. Se o tempo permitir, o comandante verifica se os subordinados entenderam as tarefas críticas,

utilizando *briefings* de confirmação nos dois sentidos da cadeia de comando. Eles são realizados tanto entre o comandante e o EM, quanto dentro do EM para garantir a compreensão mútua.

c) Depois de concluída a análise, a célula de operações correntes e os chefes das células funcionais do posto de comando atualizam os modelos de apoio à decisão e a matriz de sincronização. Caso haja disponibilidade de tempo, o oficial de operações correntes ou o chefe da seção de operações prossegue na análise sobre os reflexos da decisão de conduta, visualizando-a até o fim da operação para completar a integração do poder de combate. Simultaneamente, os membros do EM começam a sincronização necessária para implementar a decisão. Essa sincronização envolve a colaboração com outras células funcionais do posto de comando e EM subordinados. As células funcionais proporcionam resultados dessa sincronização para a célula de operações correntes e o cenário operativo comum.

5.4 AVALIAÇÃO

5.4.1 GENERALIDADES

5.4.1.1 O processo de condução das operações terrestres visa permitir ao comandante realizar alterações no planejamento inicial, com a finalidade de atender com efetividade às demandas da evolução do combate.

5.4.1.2 Para isso, o processo de condução se baseia no monitoramento e na avaliação do ambiente operacional para:

- a) comparar os resultados desejados com a situação atual do emprego da força;
- b) determinar o progresso das operações para atingir o EFD;
- c) avaliar o alcance dos objetivos e a execução de tarefas;
- d) determinar que tipo de mudança pode afetar a condução das operações; e
- e) subsidiar a tomada de decisão durante a execução (ver item 3.4.11), caso seja necessária.

5.4.1.2.1 Em suma, é considerado como um exame de situação continuado.

5.4.1.3 A avaliação é uma tarefa crítica que deve ser realizada em todas as fases de uma operação, desde a concentração de forças até a evacuação do TO. Dentro do ciclo das operações terrestres visa à percepção das mudanças, com o propósito de implementar adaptações pertinentes à resolução do problema militar em questão. Sem a capacidade de medir e avaliar o sucesso de qualquer operação, não será possível fazer o melhor uso dos recursos disponíveis e otimizar o esforço bélico.

5.4.1.4 O comandante integra suas próprias avaliações com as do EM, dos Cmt subordinados, das forças amigas, das agências e de outros parceiros não

militares. As principais ferramentas para avaliar o progresso da operação incluem a ordem de operações, o cenário operativo comum, observações pessoais, as estimativas correntes e o plano de avaliação contínua. Este último inclui as medidas de eficácia, de desempenho e seus respectivos indicadores. A visualização do comandante é a base para a avaliação pessoal desse progresso, enquanto as estimativas correntes fornecem informações, conclusões e recomendações a partir da perspectiva de cada seção do EM.

5.4.1.5 As Operações Baseadas em Efeitos (OBE) representam uma mudança significativa na forma como o componente militar conduz uma campanha e muda o antigo paradigma de uma operação controlada pela conquista de objetivos por outra concentrada na obtenção dos efeitos desejados.

5.4.1.6 Com o surgimento das OBE, tornou-se mais evidente a necessidade de uma mensuração mais adequada, a fim de determinar se os efeitos desejados estão sendo atingidos e, portanto, saber se a missão imposta pelo escalão superior está sendo cumprida com êxito. Ademais, isso pode ajudar a determinar novos ajustes na condução das operações, justificando a realocação ou a retirada de meios de determinada frente, por exemplo.

5.4.1.7 O contínuo controle e a avaliação das ações planejadas se fazem por meio de ferramentas denominadas indicadores, os quais constituem dados quantitativos ou qualitativos que permitem ao EM acompanhar o desenvolvimento das operações.

5.4.2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO NAS OPERAÇÕES

5.4.2.1 Generalidades

5.4.2.1.1 O processo de avaliação é contínuo, precede e orienta todas as atividades no PPCOT e conclui sobre cada operação ou fase de uma operação. Em termos gerais, a avaliação consiste nas seguintes atividades:

- a) monitoramento: para acompanhamento da situação atual, envolvendo busca e coleta de informações relevantes;
- b) avaliação do progresso das operações: por meio de critérios, para alcançar as condições do estado final, objetivos e tarefas realizadas; e
- c) recomendações (direcionamentos): voltados para a melhoria das ações.

5.4.2.1.2 O PPCOT tem seu planejamento iniciado durante o levantamento das linhas de ação. Sequencialmente, esse processo é efetuado em dois períodos:

- a) o planejamento da condução, a ser elaborado antes da ação (planejamento); e
- b) a condução propriamente dita, a ser realizada enquanto as ações estão sendo desencadeadas (execução).

5.4.3 MONITORAMENTO

5.4.3.1 O monitoramento é a observação contínua das condições relevantes da operação em curso em comparação com o que foi planejado. Durante o planejamento, o entendimento acerca da situação é desenvolvido com base em fatos e pressupostos, que formaram a base do plano. É por essa razão, sobretudo, que, durante a preparação e a execução, o comandante e seu EM monitoram a situação: para determinar se os fatos permanecem relevantes, se os pressupostos continuam válidos e se surgiram novas condições que afetam as operações. Não se pode avaliar o progresso ou a eficácia das decisões tomadas sem uma compreensão precisa da situação corrente.

5.4.3.2 Os EEI e os pontos de decisão orientam a atividade da equipe de monitoramento e priorizam os esforços de busca/coleta. As frações de reconhecimento e vigilância recebem prioridades quanto aos EEI relativos ao inimigo, ao terreno, às condições meteorológicas e às considerações civis. Relatórios das forças amigas são particularmente úteis à avaliação. Para evitar os esforços de coleta duplicados, os EEI associados com a avaliação da operação são integrados no Plano de Obtenção de Conhecimento (POC).

5.4.3.3 O EM monitora as informações com base no cenário operativo comum e nos relatórios recebidos. Estes incluem resumos operacionais e de Inteligência dos escalões superiores e subordinados, das tropas vizinhas e das equipes de ligação. Os EM também buscam fontes de dados fora da estrutura militar e monitoram seus relatórios. Esses canais podem incluir elementos civis, elementos de outros países e outras agências governamentais. A gestão da informação e do conhecimento permite que as informações certas cheguem às pessoas certas, no momento certo.

5.4.4 AVALIAÇÃO DO PROGRESSO DAS OPERAÇÕES

5.4.4.1 Avaliar o progresso é de responsabilidade de todas as seções do EM e não de uma de suas seções ou das células de integração do posto de comando. O estabelecimento de Grupo de Trabalho e Avaliação Contínua (GTAC) permite a integração das seções do EM e será tratado adiante neste manual.

5.4.4.2 Para otimizar a avaliação do progresso das operações, são desejáveis as seguintes condições:

- a) valer-se da prioridade do comando;
- b) incorporar a lógica do plano;
- c) ser cuidadoso ao estabelecer relações de causa e efeito;
- d) combinar indicadores quantitativos e qualitativos; e
- e) recomendar ações retificadoras ou ratificadoras no tempo, no espaço e no propósito da missão recebida.

5.4.4.3 O comandante atribui ênfase ao esforço de avaliação, quando estabelece prioridades para apreciação da sua DIPLAN, EEI e pontos de decisão. Desse modo, ele evita sobrecarregar subordinados e perder tempo com análises excessivamente extensas no curso das operações. Em geral, o escalão que conduz uma tarefa ou operação específica é o mesmo que a avalia.

5.4.4.4 Uma avaliação eficaz depende da exata compreensão da lógica (raciocínio) utilizada para construir o plano. Cada plano é fundamentado em pressupostos e em uma abordagem operativa. As razões, ou a lógica a respeito do porquê o comandante acredita que o plano vai produzir os resultados desejados, são considerações importantes quando o EM determina a forma de avaliar as operações.

5.4.4.5 Estabelecer relações de causa e efeito nem sempre é tarefa fácil. Às vezes, o estabelecimento de relação de causalidade entre ações e seus efeitos pode ser relativamente simples, a exemplo da utilização de como um explosivo provoca a destruição de uma ponte. Em outros casos, especialmente em relação às mudanças no comportamento humano, atitudes e percepção, o estabelecimento de relações entre causa e efeito é sensivelmente mais difícil. O comandante e seu EM devem permanecer sempre atentos para evitar conclusões precipitadas acerca de eventos ocorridos no TO/A Op.

5.4.4.6 A avaliação contínua e eficaz incorpora indicadores quantitativos (baseados em observação) e qualitativos (baseado em opiniões e percepções). O julgamento é parte integrante da avaliação, com suas virtudes e defeitos. O fundamental em qualquer avaliação é saber o quanto ela se baseia no julgamento humano e quanto ela se baseia na observação direta e no rigor matemático. O rigor matemático é inquestionável, enquanto o julgamento humano se concentra no rigor e nos processos intangíveis que são, muitas vezes, a chave para o sucesso. O equilíbrio adequado depende da situação em particular, da natureza da operação e dos recursos disponíveis para a avaliação, mas raramente se encontra nas extremidades da escala.

5.4.4.7 Critérios

5.4.4.7.1 A avaliação do progresso das operações é dada por meio de critérios e seus indicadores, mensurando, de forma objetiva/subjetiva e qualitativa/quantitativa, o alcance das condições do estado final desejado, dos objetivos, das tarefas, das ações realizadas, dos pontos decisivos ou dos efeitos esperados, conforme o caso.

5.4.4.7.2 Os critérios de avaliação representam o cerne do processo da avaliação contínua, pois eles permitem verificar se as operações seguem na direção das condições desejadas e determinam o porquê do atual grau de

progresso. Eles auxiliam o comandante a determinar os aspectos que estão produzindo ou não os resultados esperados.

5.4.4.7.3 Os critérios de avaliação são compreendidos pelas medidas de eficácia (M Efi) e medidas de desempenho (M Dsp). As primeiras ajudam a determinar se uma tarefa está alcançando os resultados pretendidos. As segundas ajudam a determinar se uma tarefa foi concluída corretamente. (Fig 5-4). As M Efi e M Dsp não representam a avaliação em si, são apenas critérios que necessitam de informações relevantes (indicadores) para que a avaliação seja possível.



Fig 5-4 – Medidas de Eficácia e de Desempenho

5.4.4.8 Indicadores

5.4.4.8.1 No contexto da avaliação contínua, um indicador é um item de informação que fornece qualificação/quantificação sobre uma medida de eficácia ou de desempenho. Os indicadores assumem a forma de relatórios de subordinados, inquéritos e sondagens e requisitos de informação, ajudando a responder à pergunta "Qual é o estado atual das M Efi ou M Dsp?"

5.4.4.8.2 Didaticamente, os indicadores dividem-se em indicadores de desempenho e indicadores de eficácia. Indicadores de eficácia se destinam a verificar se o desenvolvimento das operações está atingindo os efeitos desejados levantados na fase do planejamento. Indicadores de desempenho se destinam, por sua vez, a avaliar a maneira como as tarefas estão sendo realizadas, ou seja, o processo de execução das ações. Apesar dessa divisão, sabe-se que um único indicador pode informar múltiplas M Dsp e M Efi. Exemplos de indicadores para a "diminuição da atividade insurgente" (M Efi) são:

- a) número de ações hostis por área a cada semana;
- b) número de munições escondidas encontradas por área a cada semana; e
- c) número de relatórios de atividade insurgente por parte da população por área/semanalmente.

5.4.4.8.3 Os indicadores são específicos para cada planejamento e consequentemente diferentes para cada uma das operações a serem conduzidas. O ponto chave no processo de formulação dos indicadores é a sua seleção voltada para cada um dos efeitos desejados. A escassez de recursos e a disponibilidade de fontes de dados confiáveis dificultam esse processo, visto que, normalmente, numerosos indicadores serão selecionados de uma só vez. De um modo geral, o uso dos indicadores na avaliação de uma operação consistirá em:

- a) identificar o propósito de sua utilização;
- b) selecionar um indicador específico para cada efeito desejado;
- c) estipular índices de mensuração compatíveis (metas);
- d) reunir os dados oriundos das diversas fontes;
- e) analisar os dados e validá-los; e
- f) prover a avaliação periódica da operação com esses resultados.

5.4.4.8.4 Conforme a natureza da informação a ser processada, os indicadores poderão ser objetivos ou subjetivos. Assim, a informação objetiva envolve métodos numéricos (quantitativos), e a subjetiva resulta de métodos descritivos (qualitativos).

5.4.4.8.5 No que concerne aos indicadores, não há como estabelecer regras para sua classificação. Assim, em determinada operação, um indicador poderá ser utilizado para mensurar o desempenho e, em outra, para mensurar a eficácia. De forma semelhante, não é possível estabelecer uma correlação entre as maneiras de se classificar os indicadores. Um indicador de desempenho, por exemplo, poderá ter índices numéricos (quantitativo) ou ser comparado a um padrão (qualitativo), dependendo da situação. Será a disponibilidade dos dados e como podem ser reunidos que definirá o formato final que o indicador tomará.

5.4.4.8.6 Devido ao pragmatismo que deve revestir as operações militares, é comum que a maioria dos indicadores utilizados sejam baseados em metas objetivas e claramente mensuráveis. Para ajudar na avaliação de uma campanha, os resultados dos indicadores podem ser apresentados no estilo semáforo, assumindo, dessa maneira, uma forma mais perceptível de identificar quais efeitos ainda não foram atingidos. Cores intermediárias, normalmente, são adicionadas para retratarem melhor a evolução da situação segundo o índice estabelecido, conforme mostra a Tabela 5-2.

Indicador	Índices estabelecidos (metas)
Vermelho	Div Bld Roxa não fixada e com liberdade de ação
Laranja	Div Bld Roxa não fixada, mas com sua capacidade operativa afetada em pelo menos 20%
Amarelo	Div Bld Roxa fixada por 48h
Verde	Div Bld Roxa fixada por 72h ou mais

Tab 5-2 – Exemplo de Indicadores/Metas

5.4.4.8.7 Normalmente, os índices que darão contorno a cada indicador estabelecido são identificados com base em informações como:

- a) níveis desejados, identificados na missão imposta;
- b) dados médios de planejamento, levantados em estatísticas anteriores;
- c) situação em outros países semelhantes;
- d) situação pré-conflito;
- e) cultura, religião, costumes, arquitetura social entre outros; e
- f) conhecimentos oriundos de especialistas no assunto.

5.4.4.8.8 É muito importante destacar que o planejamento da avaliação da operação idealizada inicia-se com o exame de situação e continua durante todo o processo decisório. Durante o planejamento, o EM, ao formular as linhas de ação (LA), identificará quais efeitos deverão ser atingidos em cada fase da operação. Os indicadores serão estipulados para medir cada um desses efeitos de apoio a serem alcançados.

5.4.4.8.9 Os dados que dão vida à mensuração desejada pelos indicadores devem ser coletados em todas as fases do processo decisório e revistos periodicamente em virtude da constante evolução do conflito ou crise. Isso acontece porque os indicadores também se tornam perecíveis às condições de espaço e tempo impostas pelas operações e, por esse motivo, necessitam ser analisados quanto à sua validade.

5.4.4.8.10 Para que seja efetivo o controle/condução da operação planejada, a avaliação das operações deve acontecer de forma ininterrupta. Isso demandará um esforço elevado dos integrantes das seções de EM responsáveis pelo estabelecimento e monitoramento das medidas e dos indicadores.

5.4.4.8.11 O importante para a avaliação é determinar os desvios, verificando a diferença entre a situação corrente e a situação visualizada pelo plano. Com base na relevância do desvio, o EM faz recomendações ao comandante sobre como ajustar as operações para cumprir a missão de forma eficaz, seja por meio de uma variante planejada ou por uma decisão de conduta.

5.4.4.8.12 Os critérios de avaliação podem também indicar uma nova situação que não interfere na totalidade da missão, mas torna-se uma ameaça não

prevista pelo plano, o que pode levar o comandante e EM a tomarem uma decisão de conduta. (Fig 5-5). Outras peculiaridades sobre critérios e indicadores encontram-se no Anexo D – Medidas de Avaliação do Progresso das Operações.

5.4.4.9 Estimativas Correntes

5.4.4.9.1 As Estimativas Correntes constituem documento de EM com a finalidade de apoiar a avaliação contínua da situação. São empregadas para determinar se as ações desencadeadas estão obtendo os efeitos contidos na intenção do comandante e se as operações futuras permanecem possíveis de serem executadas tal como foram planejadas. Entende-se que missões bem-sucedidas são produtos de estimativas acuradas e oportunas. Assim, admitir a perda de precisão e de oportunidade no acompanhamento do ambiente operacional e da situação pode conduzir a erros ou omissões que resultam em planos com falhas e elevado grau de risco, ou podem conduzir o comandante a tomar decisões equivocadas durante a execução.



Fig 5-5 – O Processo de Condução das Operações Terrestres

5.4.4.9.2 As estimativas correntes são a principal ferramenta para a gestão do conhecimento/consciência situacional utilizado pelo comandante e seu EM durante a condução das operações terrestres. No emprego dessa ferramenta, o

comandante, as seções e células do EM consideram, de forma contínua, o efeito de novos dados e conhecimentos, permitindo atualizar:

- a) a visão sobre os fatos;
- b) o que foi adotado como premissa;
- c) a situação das forças amigas;
- d) as atividades do inimigo e suas capacidades;
- e) as considerações civis;
- f) a presença e a influência de novos atores no ambiente operacional; e
- g) suas conclusões e propostas sobre as linhas de ação.

5.4.4.9.3 As estimativas correntes abrangem todos os aspectos das operações e contêm fatos e suposições baseadas na experiência dos elementos do EM dentro de uma área específica de atuação. O Anexo C fornece uma sugestão de estrutura para o documento Estimativas Correntes, que acompanha o processo de planejamento. Cada seção do EM deve adaptá-lo para explicar suas áreas funcionais específicas.

5.4.4.9.4 Basicamente, as estimativas correntes identificam as informações exclusivas para cada área de atuação ou área funcional das seções do EM. Elas servem como avaliação inicial da seção do EM em relação à disponibilidade atual de equipamentos e de pessoal e de como os fatores considerados nas estimativas afetam a capacidade do EM para cumprir a missão. Cada seção identifica a área funcional das forças amigas e das inimigas, sistemas, treinamento, moral, liderança, condições meteorológicas e os efeitos do terreno e como todos esses fatores impactam o ambiente operacional ou espaço de batalha.

5.4.4.9.5 Considerando que as estimativas correntes são uma imagem altamente dependente dos fatos e das percepções em função do momento em que foram elaboradas, cada seção mantém um trabalho de atualização constante, à medida que novas informações surgem quando: os fatos e as suposições iniciais são tornadas inválidas; ocorrem mudanças na missão; e o comandante necessita de informações complementares. As estimativas correntes podem ser apresentadas verbalmente ou por escrito.

5.4.4.9.6 Atuação do Comandante nas Estimativas Correntes

- a) As estimativas incluem recomendações para a tomada de decisões antecipadas. Durante o planejamento, o comandante usa essas recomendações para selecionar linhas de ação exequíveis e com grau de risco aceitável. Mediante análise posterior, já nas fases de preparação e execução, o comandante usa as recomendações e conclusões constantes das estimativas correntes em seu processo decisório.
- b) As estimativas correntes não são trabalho exclusivo do EM. Enquanto este prepara estimativas formais, o comandante faz sua estimativa empregando um processo mental relacionado à visualização do problema militar que se apresenta. Seu próximo passo será integrar esse conhecimento pessoal da

situação, a análise de seu EM quanto aos fatores operacionais e da decisão, as avaliações realizadas pelos Cmt subordinados e outras conclusões obtidas a partir das estimativas do EM. O comandante utiliza as suas próprias estimativas, do seu exame de situação continuado, para questionar e complementar as estimativas do EM.

c) É fundamental que o comandante se mantenha em constante atualização, refazendo suas estimativas pessoais para consolidar ou retificar a sua compreensão e visualização da situação e da operação.

d) Do mesmo modo, manter tais estimativas atualizadas auxilia o EM a acompanhar e a registrar todas as novas informações que sejam pertinentes, atualizando suas recomendações ao comandante. Essas estimativas representam a análise e a opinião de especialistas de cada seção do EM, por sua área de responsabilidade ou área funcional, no caso das células de integração funcionais, ou ainda, a contribuição de especialistas civis em um assunto específico não considerado pelos planejadores e decisores militares, porém relevantes ao planejamento.

5.4.5 RECOMENDAÇÕES (DIRECIONAMENTOS)

5.4.5.1 Com base na avaliação de progresso, o EM levanta as possíveis melhorias para o plano e faz julgamentos preliminares sobre o mérito relativo dessas alterações. Os membros do EM identificam as mudanças que possuem méritos suficientes, fornecendo-as como recomendações para o comandante, ou fazendo ajustes dentro da autoridade delegada por ele.

5.4.5.2 As recomendações feitas para o comandante podem ser: de continuar a operação como planejada; de executar uma variante; ou de fazer os ajustes imprevistos. Fazer ajustes inclui a atribuição de novas tarefas aos subordinados, reajustar a prioridade de apoio, ajustando os dados de coleta de informações, e alterar significativamente a linha de ação. O comandante integra as recomendações do EM, dos Cmt subordinados e de outros parceiros com sua avaliação pessoal. Usando essas recomendações, ele decide se vai intervir na operação e, caso intervenha, como intervir para melhor cumprir a missão.

5.4.5.3 A avaliação contínua identifica as ameaças, sugere melhorias para a eficácia e revela oportunidades. O EM analisa, avalia e conclui, apresentando recomendações oportunas, completas e exequíveis ao comandante no desenvolver das operações.

5.4.5.4 Ao desenvolver as recomendações, o EM se vale de várias fontes e as considera dentro do contexto maior das operações. Embora possam existir várias formas de melhorar um aspecto particular da operação, algumas recomendações poderiam impactar outros aspectos das operações em curso em longo prazo ou, ainda, em outros atores envolvidos, como forças componentes, forças aliadas ou agências.

5.5 GRUPO DE TRABALHO DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA

5.5.1 O Grupo de Trabalho e Avaliação Contínua (GTAC) é normalmente organizado nos escalões designados como FTC e G Cmdo Op que, geralmente, conduzem operações prolongadas. Normalmente, o GTAC tem suas reuniões dentro da rotina de trabalho do EM de um G Cmdo Op.

5.5.2 Cada seção do EM avalia a operação de sua área de especialização. No entanto, essas seções devem coordenar e integrar as suas avaliações individuais e recomendações associadas em todas as Funções de Combate para produzir avaliações abrangentes para o comandante, em especial nas operações prolongadas. Elas fazem isso no grupo de trabalho de avaliação contínua.

5.5.3 O GTAC não deve ser confundido com as células de integração: célula de planeamento de longo prazo, célula de planeamento de médio prazo ou de célula de operações correntes. As ações do GTAC podem permear a temporalidade dessas três células de integração, não sendo vinculado a nenhuma delas.

5.5.4 O grupo de trabalho de avaliação é interfuncional por concepção e inclui a participação de integrantes de todo o EM, dos oficiais de ligação, de civis e de órgãos governamentais, quando for o caso. Os Cmt subordinados podem ser chamados a participar e a fornecer suas avaliações. O Ch EM ou um chefe de seção controla o grupo de avaliação de trabalho (normalmente, o oficial de operações ou oficial de planeamento de longo prazo).

5.5.5 O GTAC tem a função de reunir todas as informações (estimativas correntes, critérios de avaliação e outras informações) para fornecer um assessoramento completo ao processo decisório do comandante. Ele consolida e visualiza as tendências e os impactos relacionados aos possíveis eventos, provendo informações importantes para as células de operações correntes, de médio prazo e de longo prazo, dentro dos horizontes de planeamento. O Grupo verifica se as medidas de desempenho e de eficácia, com seus respectivos indicadores, são válidos e fazem os ajustes necessários, quando for o caso.

5.5.6 O comandante deve promover o amplo diálogo e incentivar todos os especialistas no assunto e as seções do EM para debater acerca das tendências observadas e das causas a elas associadas. As opiniões minoritárias ou discordantes são ouvidas no grupo de trabalho de avaliação. Essas visões discordantes, muitas vezes, geram uma percepção crítica, o que auxilia na compreensão da situação real.

5.5.7 A frequência com que o grupo de trabalho da avaliação se reúne depende da situação, devendo apresentar os resultados ao comandante com as

conclusões e recomendações que amparam as decisões a serem tomadas. Os Cmt subordinados podem participar e fornecer suas avaliações das operações e recomendações acompanhados do EM. O comandante combina essas avaliações com a sua, considerando as recomendações e, então, realiza mudanças diretas para melhorar o desempenho e melhor cumprir a missão.

5.6 A TOMADA DE DECISÃO DURANTE A CONDUÇÃO (EXECUÇÃO)

5.6.1 Este assunto já foi abordado no item 5.3.11, neste capítulo.

O Processo de Condução das Operações Terrestres aponta a certeza do sucesso das operações na direção dos objetivos e do EFD, mas também é uma importante ferramenta para identificar as causas dos insucessos, das ações adversárias imprevistas ou simplesmente das operações que não se desenvolveram conforme o planejado.

Ele avalia as causas do sucesso, da fricção ou do fracasso e seu impacto na Força como um todo e permite que o EM, por meio de seu exame de situação continuado, proponha a revisão da visão do comandante, ou de uma abordagem operativa mais adequada e, até mesmo, de uma total revisão do plano ou da ordem de operações.

ANEXO A

EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE

(Classificação Sigilosa)

Organização: _____

Local: _____

Data-hora: _____

EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE Nr

Referências:

- a. Diretriz (escalão superior);
- b. Cartas e calcos (Clc);
- c. Planos e ordens do Esc Sp;
- d. Produtos dos Plj dos Esc Sp; e
- e. Outros documentos relevantes que tenham servido de base no Estudo de Situação do Comandante.

1 ANÁLISE DA MISSÃO E CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

1.1 RECEBIMENTO DA MISSÃO

- Alertar o EM e outros participantes do planejamento.

1.2 ESTUDO DA MISSÃO DO ESCALÃO SUPERIOR

- 1) Interpretação da intenção e da missão de no mínimo dois Esc acima (pelo Cmt)
 - a) Missão e Intenção do Cmt;
 - b) Estado Final Desejado (EFD); e
 - c) Premissas.
- 2) Enunciado (pelo EM)
 - Dos parágrafos (Prf) 2º e 3º da O Op e do Clc Op do Esc Sp, O Par, O Frag, contatos pessoais, Instruções Rcb, dentre outras.
- 3) Finalidade (pelo EM)
 - Para quê?
- 4) Ações a realizar (pelo EM)
 - a) Impostas; e
 - b) Deduzidas (se for o caso).
- 5) Análise da Própria Missão
 - a) Identificação dos objetivos e as condições do EFD;
 - b) Contribuição para as condições do EFD do escalão superior (conceitos alinhados); e
 - c) Relação da missão com as de outros comandos.
- 6) Sequência das ações (pelo EM)
- 7) Condições de execução (pelo EM)
 - a) Quadro horário até o início das Op (ordem inversa);

- b) Área de interesse e Influência;
 - c) Revisão do Plano de Dissimulação Tática do Esc Sp;
 - d) Condicionantes e riscos;
 - e) Facilidades e restrições ao planejamento; e
 - f) Meios recebidos e composição preliminar dos meios.
- 8) Considerações preliminares
- a) Aspectos: observar quais fatores se aplicam ao nível de planejamento.
 - Analisar os fatores operativos: (político, econômico, militar, social, infraestrutura, informações, ambiente físico e tempo).
 - b) Área de Operações.
 - c) Meios recebidos.
 - Analisar se os meios recebidos serão suficientes para a execução de todas as tarefas recebidas.
 - d) Inimigo.
 - e) Avaliação sumária do poder relativo das forças em presença.
- 9) Considerações Cíveis Preliminares
- 10) Conclusão
- a) Proposta do novo enunciado;
 - b) Aprovação do novo enunciado (pelo Cmt); e
 - c) Outras.

1.3 DIRETRIZ DE PLANEJAMENTO (Emitida pelo Cmt) – Produto da MCOE (SFC)

- 1) Novo enunciado da missão
- 2) Dados e conclusões da análise da missão
- 3) Estado Final Desejado (MCOE)
- 4) Cronograma de Trabalho
- 5) Intenção do Cmt do Esc considerado (MCOE)
- 6) Orientação ao EM e Elm Subordinados, para o prosseguimento do Exame de Situação – Ordem de Alerta

2. SITUAÇÃO E SUA COMPREENSÃO – CONSIDERAÇÕES QUE AFETAM AS POSSÍVEIS L AÇ

- 1) Considerações Cíveis
 - a) Área
 - (1) Divisão político-administrativa.
 - (2) Áreas de alto valor econômico.
 - (3) Centros políticos de governo: sedes dos governos provincial, distrital e municipal e suas vizinhanças; sedes dos departamentos/ministérios de mais alto nível.
 - (4) Áreas culturalmente importantes: sítios históricos e arqueológicos; locais considerados religiosamente sagrados.
 - (5) Enclaves étnicos, tribais, políticos, religiosos, criminosos ou outros.
 - (6) Rotas comerciais e de contrabando.
 - (7) Sítios possíveis de utilização como áreas temporárias para refugiados e deslocados.

b) Estrutura

- (1) Postos de Comando das Forças de Segurança.
- (2) Segurança Pública (delegacias policiais; tribunais de justiça; penitenciárias; posto de bloqueio e controle de vias).
- (3) Mídia e Comunicação em Massa (torres de transmissão de rádio e de TV; estações de rádio e de TV; sedes de jornais e de revistas; e oficina de impressão).
- (4) Estradas e pontes.
- (5) Portos e aeroportos de entrada.
- (6) Represas.
- (7) Estações e subestações de energia elétrica.
- (8) Refinarias e outras instalações de produção de combustível.
- (9) Reservatórios e usinas de água potável.
- (10) Sistemas de esgotos (subterrâneos)
- (11) Hospitais e clínicas.
- (12) Escolas e universidades.
- (13) Igrejas e locais de culto religioso.
- (14) Bancos e instituições financeiras.
- (15) Mercados populares e centros comerciais.

c) Capacidades

- Inst Gov.
- (1) Administração Pública: polícia, burocracia, cortes de justiça,
 - (2) Seg Pub: PM, fronteiras, polícia civil, órgãos de Intl.
 - (3) Serviços Emergenciais: corpo de bombeiro, serviços de ambulâncias.
 - (4) Saúde Pública: clínicas, hospitais, serviços veterinários.
 - (5) Alimentação e Abastecimento.
 - (6) Água (tratamento e abastecimento).
 - (7) Sistemas Sanitários (recolhimento do lixo e esgotos).

d) Organizações

- (1) Religiosa.
- (2) Partidos políticos.
- (3) Patrióticos.
- (4) Sindicatos de Classe.
- (5) Criminosas.
- (6) Comunitárias.
- (7) Governamentais Internacionais.
- (8) Não Governamentais.

e) População

- (1) Sociedade.
- (2) Estruturas sociais; grupos; redes; instituições; influência exercida; normas sociais; cultura; identidade; formas culturais; narrativas; símbolos.
- (3) Segurança Física:
 - Segurança da população.
 - Eficiência da polícia e do sistema jurídico.

- A polícia é íntegra e não discriminatória?
 - Outros elementos que proporcionem segurança que não a polícia.
 - (4) Recursos Econômicos.
 - (5) Participação Política:
 - Classe política dominante.
 - Discriminação étnica, religiosa ou qualquer outra.
 - Existência de violação dos direitos humanos.
 - Existência de alguma força de ocupação no país.
 - Acesso da população aos serviços públicos essenciais (educação, saúde, segurança, energia, entre outros).
 - Aspectos Pltc, sociais ou outros que contribuam para um Ambi revolucionário.
 - (6) Descontentamentos.
 - (7) Principal atividade econômica da área.
 - (8) Impacto das operações na economia local.
 - (9) Considerações civis complementares: línguas e dialetos falados pela população; comunicação não verbal (gestos e sinais); níveis de educação, incluídas as taxas de alfabetização, e disponibilidade de educação; meios de comunicação e sua importância para a população; importância da comunicação interpessoal, face a face, por telefone e via e-mail; importância da mídia de massa, tais como publicações impressas, rádio, televisão ou internet; história política nacional; eventos que conduziram à insurreição; a disponibilidade de armas para a população em geral.
 - (10) Refugiados e deslocados.
- f) Eventos
- (1) Feriados nacionais e religiosos.
 - (2) Colheitas agrícolas/estoque e ciclos de produção.
 - (3) Eleições.
 - (4) Distúrbios civis.
 - (5) Celebrações.
- 2) Determinação da área de operações
- a) Área de influência
 - b) Área de interesse
- 3) Características da área de operações (PITCIC)
- a) Base de dados dos aspectos gerais do terreno
 - b) Terreno
 - (1) Identificação dos aspectos a conhecer.
 - (2) Elaboração dos Clc dos aspectos gerais do terreno.
 - (a) Vegetação
 - (b) Relevo
 - (c) Natureza do solo
 - (d) Hidrografia
 - (e) Obras de arte
 - (f) Localidades
 - (g) Vias de transporte

- c) Condições meteorológicas
 - (1) Elementos meteorológicos.
 - (a) Crepúsculo
 - (b) Fase da lua
 - (c) Condições atmosféricas
 - Temperatura
 - Precipitações
 - Nebulosidade
 - Umidade
 - (d) Ventos
 - (e) Outros elementos
 - (2) Elaboração dos Clc dos efeitos das condições meteorológicas.
 - (a) Nevoeiros ou neblina
 - (b) Precipitações
 - (c) Ventos
 - (d) Outros
- d) Integração do terreno com as condições meteorológicas
 - Elaboração do calco de restrições ao movimento
- e) Idt dos CM e VA
 - Elaboração do Clc CM e VA
- f) Análise do terreno (VA)
 - (1) Obs e C Tir
 - (2) Cobertas e abrigos
 - (3) Obstáculos
 - (4) Acidentes capitais
 - (5) Adequação do espaço de manobra
 - (6) Facilidade de movimento
 - (7) Rede viária
 - (8) Outros aspectos (faixas de infiltração, rotas de aproximação entre outros.)
- g) Comparação das vias de acesso
- h) Efeitos do Ter e das Condições Meteorológicas sobre as operações militares
 - i) Resistências admissíveis nas VA
 - (1) Região de Bloqueio (R Blq) junto ao LAADA
 - (2) R Blq em Prof que permite C Atq
 - (3) R Blq mais em Prof
 - (4) Traçado da PMA
 - (5) Grau de Rst admissível
- 4) Situação do inimigo (PITCIC)
 - a) Base de dados sobre o inimigo
 - b) Análise da ordem de batalha do inimigo
 - (1) Dispositivo
 - (2) Composição
 - (3) Valor
 - (4) Atividades importantes, recentes e atuais

- (5) Peculiaridades e deficiências
 - c) Confecção dos Clc de situação do inimigo
- 5) Nossa situação
 - a) Efetivo
 - b) Composição
 - c) Dispositivo
 - d) Situação logística
 - e) Moral
 - f) Instrução e adestramento
 - g) Apoio ao combate
 - h) Unidades vizinhas e interpostas
 - i) Deficiências
 - j) Condições de tempo e espaço
 - (1) Distâncias e tempos de percurso
 - (2) Duração provável de operação
 - k) Outras informações
- 6) Forças Amigas
- 7) Centros de Gravidade e vulnerabilidades críticas (SFC), Capacidades Críticas, Requisitos Críticos e Vulnerabilidades Críticas da própria Força e do Inimigo.
- 8) Poder Relativo de Combate (dois modelos de análise do PRC)
 - a) Fatores de comparação
 - (1) Forças Combatentes
 - (2) Comando e Controle
 - (3) Logística
 - (4) Fatores de tempo e distância
 - b) Fatores de comparação
 - (1) Função Manobra e Movimento
 - (2) Função Fogos
 - (3) Função Proteção
 - (4) Função Logística
 - (5) Função Comando e Controle
 - (6) Apoio de engenharia
 - (7) Terreno
 - (8) Dispositivo
 - c) Conclusão
 - (1) Consolidação dos fatores de superioridade
 - (2) Desequilíbrio
 - (3) Reversão dos fatores de superioridade do inimigo
- 9) Conclusão Parcial
 - a) Aspectos relevantes das forças amigas.
 - b) Aspectos relevantes da área de responsabilidade.
 - (1) Necessidades de Inteligência (NI);
 - (2) Fatores de força e fraqueza (FFF); e
 - (3) Determinação inicial da adequação da própria força.

3. POSSIBILIDADES DO INIMIGO, LINHAS DE AÇÃO E CONFRONTO

3.1 POSSIBILIDADES DO INIMIGO (Psb Ini) (PITCIC)

- 1) Enumeração (QUÊ?, QUANDO?, ONDE? E COM QUE VALOR?)
- 2) Vulnerabilidades
- 3) Possibilidade(s) do Ini com maior probabilidade de adoção
- 4) Prováveis Obj do Ini ou R Blq
- 5) LA Ini
 - a) Montagem e análise das L Aç Ini
 - b) Priorização das L Aç Ini
 - c) Detalhamento das L Aç Ini
- 6) Mont do Calco e Matriz Eventos
- 7) Probabilidade de adoção das Psb Ini

3.2 NOSSAS LINHAS DE AÇÃO

- 1) Elaboração das linhas de ação:
 - a) Faseamento da operação;
 - b) Definição de indicadores;
 - c) Seleção de frentes;
 - d) Seleção de alvos; e
 - e) Seleção de direção(ões) tática(s) de atuação.
- 2) Conceito sumário de cada linha de ação.
- 3) Prova preliminar de adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade.
- 4) Validação das L Aç
- 5) Elementos essenciais
 - QUÊ: ações a realizar
 - QUANDO: início da ação
 - ONDE: por e para onde
 - COMO: Dspo, esforço, entre outros.
- 6) Na defesa
 - a) Resistência adotada nas VA
 - b) P Cmb na ADA
 - c) P Cmb da F Seg e sua Loc
 - d) Ajustamento das L Aç
- 7) No Ataque
 - a) Passos preliminares
 - (1) Seleção de frente
 - (2) Forma de manobra
 - (3) Objetivo decisivo
 - b) Sequência de montagem
 - (1) Obj intermediário
 - (2) Regulação da Man
 - (3) VA do Atq Pcp
 - (4) VA do(s) Atq Scd
 - (5) Valor da Res
 - (6) Ações na Fr não selecionada

8) Risco de Fratricídio

3.3 CONFRONTO DAS LINHAS DE AÇÃO COM AS Psb Ini (Realização do Jogo da Guerra)

- 1) Ações que o inimigo poderá executar para realizar a Psb Ini.
- 2) Ações que serão executadas para realizar a L Aç, em face dessa Psb Ini;
- 3) Interações entre a L Aç e a Psb Ini.
- 4) Conclusões.

3.3.1 CONFRONTO PROPRIAMENTE DITO

- 1) L Aç Nr 1 do Ini x L Aç Nr
 - a) P Cmb Nec ao Rpto da Pos da Tr Ini Emph
 - b) Jogo da guerra (movimento)
 - Z Reu – P Atq
 - LP Rpto Pos Tr Ini Emph
 - Rupt da Pos Ini – Obj
 - Aç após Conq Obj final
 - Matriz de sincronização (registro)
- 2) L Aç Nr 2 do Ini x L Aç Nr

“Observação: Na análise, onde se visualiza o Cmb, procura-se:

 - determinar resultados prováveis;
 - introduzir aperfeiçoamentos;
 - completar os itens “quê”, “quando”, “onde” e “como”;
 - levantar Vtg e Dvtg;
 - sincronizar as Aç no campo batalha (registro);
 - considerar os princípios de guerra; e
 - confeccionar o Clc apoio à decisão.”

4.COMPARAÇÃO DAS NOSSAS LINHAS DE AÇÃO

4.1 PROCESSO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

- 1) L Aç Nr 1
 - Vantagens
 - Desvantagens
- 2) L Aç Nr 2
 - Vantagens
 - Desvantagens
- 3) Conclusão
 - “A melhor L Aç é a Nr ...”

“Observação: Na comparação procura-se julgar a importância das Vtg e Dvtg e não apenas a preponderância quantitativa.”

4.2 PROCESSO DOS FATORES DE COMPARAÇÃO

- 1) Terreno
 - a) L Aç Nr 1
 - Vantagens
 - Desvantagens
 - b) L Aç Nr 2
 - Vantagens
 - Desvantagens
- 2) Rapidez
- 3) Nosso dispositivo
- 4) Dispositivo do inimigo
- 5) Princípios de guerra
- 6) Conclusão
 - “A L Aç Nr... é a mais rápida.”; “A L Aç ... é mais segura.”

4.3 PRODUTOS AO FINAL DA FASE

- 1) Vantagens e desvantagens.
 - 2) Prova final de Adequabilidade, Praticabilidade e Aceitabilidade.
 - 3) Matriz de Decisão.
 - 4) Avaliação do Mérito Relativo das L Aç e Seleção de uma L Aç para a Decisão.
 - 5) Matriz de Sincronização.
- “Observação:** “O Cmt determina os fatores preponderantes (nosso Dspo, Dspo Ini, Nr de baixas, terreno, GE entre outros).”

5 DECISÃO

- “Quem?” “Quê?” “Quando?” “Onde?” “Como?” e “Para quê?” (se for o caso).
- Matriz de Sincronização
 - 1) Estado Final Desejado.
 - 2) A missão e a concepção da manobra do comandante.
 - 3) Necessidades de suporte logístico.
 - 4) Diretrizes de Com Soc, Op Psico, As Civ, Op Esp e condutas de refugiados ou evacuados.
 - 5) Diretrizes para a confecção da Lista de Alvos.

6 EMISSÃO DO PLANO OU ORDEM

- Distribuição dos planos ou ordens aos escalões subordinados.
- Reunião de confirmação de ordens.

(a)

Comandante

Anexos: (quando for o caso)

EB70-MC-10.211

Distribuição: (quando for o caso)

Autenticação: (quando for o caso)

ANEXO B

EXEMPLO DE UMA MATRIZ DE SINCRONIZAÇÃO

		H-24	H	H+24	H+48
Força Oponente (FO)		- Monitorar os movimentos.	- Realizar a Defesa de Área.	- Empregar a Reserva.	- Iniciar a retirada dos meios para a retaguarda.
Civis		- Evacuação ordenada Área de Operações.	- Evacuação ordenada Área de Operações.	-	- Evacuação ordenada Área de Operações.
Manobra e Movimento	5ª Bda C Bld	- Dsl Z Reu – LP.	- Transpor LP – Direção Obj ALFA	Conq. Obj ALFA. Ficar ECD de se contrapor aos C Atq das FO.	- Iniciar o Apvt Exi para Conq DELTA.
	14ª Bda Inf Mtz	- Dsl Z Reu – LP.	- Transpor LP – Direção Obj BRAVO.	Conq Obj. BRAVO – Localidade X. Ficar ECD de se contrapor aos C Atq das FO.	- Ocupar e pacificar o Obj BRAVO – Localidade X.
	15ª Bda Inf Mec	- Dsl Z Reu – LP.	- Transpor LP – Direção Obj CHARLIE.	Conq. CHARLIE Ficar ECD de se contrapor aos C Atq das FO.	- Consolidar CHARLIE e passar a Reserva.

	6ª Bda Inf Bld (Reserva)	- Permanecer em Z Reu.	Permanecer em Z Reu. Ficar ECD emprego em qualquer parte da frente. Prio Ac Pcp.	- Dsl da Z Reu ultrapassagem.	- Iniciar o Apvt Exi para Conq ECO.
Inteligência		- Gerar o conhecimento de inteligência com os últimos dados para o ataque.	- Acompanhar o desenvolvimento da situação e a movimentação do Inimigo.	- Manter a busca de ameaças às operações.	- Manter a busca de ameaças às operações.
Fogos	Fogos Cinéticos Art/AC	Realizar a busca alvos. Realizar os fogos preparação em H-5.	Realizar fogos nos Obj. Conduzir fogos contrabateira.	Aprofundar os fogos nas Pcp VA das reservas das FO. Conduzir fogos de contrabateira.	
Proteção	1ª Bda C Mec	- Prover a SEGAR.	- Prover a SEGAR.	- Prover a SEGAR.	- Prover a SEGAR.
	Guerra Eletrônica	- Garantir a proteção das Informações.	- Manter a Seg das emissões eletromagnéticas.	- Manter a Seg das emissões eletromagnéticas.	- Garantir a proteção das Informações.
	AA Ae	- Prover a Def AAe.	- Prover a Def AAe.	- Prover a Def AAe.	- Prover a Def AAe.

Logística		- Completar Níveis em H- 72.	Recompletar os níveis e manter o material avariado. Evacuação de Feridos.	Recompletar os níveis e manter o material avariado. Evacuação de Feridos.	- Deslocamento da A Ap Log e lançamento de um P Sup. Móvel.
C 2	C2	-	- Apoiar o Esforço Pcp – 5ª Bda Cav Bld.	- Apoiar o Esforço Pcp – 5ª Bda Cav Bld.	- Apoiar o Esforço Pcp – 6ª Bda Inf Bld.
	Op Info	Finalizar o levantamento e avaliação de alvos para as Op Info. Lançamento de panfletos e notícias via rádio para a rendição.	- Lançamento de panfletos e notícias via rádio para a rendição.	- Distribuição de panfletos para a população da localidade X em apoio as forças amigas.	-
	As Civas	- Conduzir negociações com e entre agências governamentais e não governamentais	- Auxiliar a evacuação de civis.	- Apoiar a ocupação da localidade X e aos civis residentes.	-
	Com Soc	- Divulgar dentro do país a finalidade das operações que se iniciam.	-	- Divulgar orientações à população da Loc X sobre o objetivo das operações.	-
	Guerra Eletrônica	- Interferir no Comando e no Controle da FO.	- Interferir no Comando e Controle da FO.	- Interferir no Comando e Controle da FO.	-

ANEXO C

MODELO PARA ESTIMATIVAS CORRENTES

(Classificação Sigilosa)

ESTIMATIVA CORRENTE DE INTELIGÊNCIA Nr “XXX” à O Op“XXX”

(Rfr: Cartas, calcos e outros documentos necessários à compreensão do documento)

1 SITUAÇÃO E CONSIDERAÇÕES

1.1 ASPECTOS DE INTERESSE

1.1.1 Identificar e descrever os aspectos de interesse que afetam as respectivas áreas de atuação das seções do EM. Para isso, cada integrante do Grupo de Trabalho e Avaliação Contínua (GTAC), de cada uma das seções do EM ou áreas funcionais do EM, lança aspectos relevantes, segundo sua ótica, que diferem da situação inicial, de forma resumida. Caso não haja aspecto a ser destacado por determinada seção, o item deve ser omitido.

1.2 AMBIENTE OPERACIONAL

1.2.1 O ambiente operacional é avaliado segundo fatores operacionais e fatores da decisão, conforme foi verificado no Capítulo II deste manual. Dessa forma, nesta seção, deve-se mencionar como esses fatores afetam as seções/áreas funcionais do EM. Serão descritos apenas os fatores que forem relevantes à mudança da situação, sendo os demais omitidos.

1.2.2 Fatores operacionais

- a) Fator político.
- b) Fator militar.
- c) Fator econômico.
- d) Fator social.
- e) Fator informação.
- f) Fator infraestrutura.
- g) Fator ambiente físico.
- h) Fator tempo.

1.2.3 Fatores da decisão

- a) Fator missão.
- b) Fator inimigo: qual é o dispositivo inimigo, sua composição, suas forças e suas capacidades – com as possíveis linhas de ação – e os seus efeitos dentro das áreas de atuação e das áreas funcionais?

c) Fator terreno e condições meteorológicas: como o terreno afeta as capacidades nas áreas de atuação e áreas funcionais do EM? Como as condições meteorológicas afetam as capacidades nas áreas de atuação e nas áreas funcionais do EM?

d) Fator meios e apoios disponíveis: quais os recursos disponíveis nas respectivas áreas de atuação e áreas funcionais em termos de equipamentos, pessoal e sistemas? Considera os recursos disponíveis no escalão superior, nas tropas vizinhas ou nas outras frações, para eventual reforço. Lista, também, as capacidades de outras forças armadas e de órgãos civis que podem estar disponíveis para prover apoio necessário dentro das áreas funcionais. Compara essas capacidades disponíveis com as necessidades atuais e sugere soluções para as lacunas identificadas.

e) Fator tempo.

f) Fator considerações civis: como as considerações civis podem afetar as áreas de atuação e as funcionais? Que apoio pode ser obtido por parte das autoridades civis? Quais são as possíveis consequências dos aspectos civis sobre a operação?

1.3 SUPOSIÇÕES

1.3.1 Listar todas as premissas que afetam a área funcional.

2 MISSÃO

2.1 Citar o enunciado em vigor, que foi resultado da análise da missão.

2.2 Citar a intenção do comandante (destaque para o EFD).

3 LINHAS DE AÇÃO

3.1 Listar as L Aç levantadas no exame de situação.

3.2 Listar as ações da força oponente que foram levantadas no exame de situação que impactam nas áreas de atuação e nas áreas funcionais.

3.3 Listar os critérios de avaliação (medidas e indicadores de Efi e de Dsp) empregados durante a análise das L Aç. Todo o EM usa o mesmo critério.

4 ANÁLISE

4.1 Análise de cada L Aç usando os critérios de avaliação. Rever ações inimigas que impactam a área funcional e como elas se relacionam com as L

Aç. Identificar problemas, riscos e deficiências que essas ações do inimigo podem criar em relação às áreas de atuação e às áreas funcionais.

5 COMPARAÇÃO

5.1 Comparar as L Aç e as relacionar em ordem de acordo com cada elemento-chave. Deve-se usar uma matriz de decisão para auxiliar o processo de comparação, da mesma forma que no exame de situação.

6 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES

6.1 Recomendar as LA mais favoráveis dentro da área de atuação ou da área funcional.

6.2 Priorizar e listar os problemas, as deficiências, os riscos e fazer recomendações sobre como mitigá-los, em cada LA, a começar pela mais favorável.

Ch EM

Anexos (quando for o caso)
Distribuição (quando for o caso)
Autenticação

(Classificação Sigilosa)

ANEXO D

MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DO PROGRESSO DAS OPERAÇÕES

1 GENERALIDADES

1.1 A avaliação contínua nas operações é uma tarefa crítica, que deve ser realizada em todas as fases do Exame de Situação, ainda que ela seja intensificada durante a execução das Operações Terrestres.

1.2 De maneira geral, pode-se afirmar que, sem a capacidade de avaliar o sucesso ou o fracasso de uma campanha ou operação, não se pode otimizar a utilização dos recursos disponíveis, tampouco o esforço a ser empreendido para alcançar objetivos, pontos decisivos (PD), efeitos e ações que culminarão com o atingimento do EFD.

1.3 Portanto, tais elementos do planejamento devem orientar o trabalho de avaliação do Grupo de Trabalho e Avaliação Contínua (GTAC), no intuito de identificar e analisar as mudanças que podem ocorrer no ambiente operacional, a partir de uma situação atual até a obtenção de uma situação desejada.

1.4 À medida que o EM desenvolve EFD, objetivos, PD, efeitos e ações, durante o planejamento, o GTAC deve também identificar, simultaneamente, formas de medição das alterações no ambiente operacional e informações específicas necessárias a inferir se tais mudanças ocorrem em direção à situação desejada, sendo seu esforço, durante a execução da operação, focado na consecução dos PD.

1.5 Essas formas de medição são chamadas de medidas, as quais podem ser classificadas em dois tipos: medidas de eficácia (M Efi) ou medidas de desempenho (M Dsp), cada uma delas associada a um tipo de indicador específico, seja de indicador de eficácia (Indic Efi) ou indicador de desempenho (Indic Dsp).

1.6 Nomeamos como indicadores as informações necessárias a inferir se tais mudanças estão, de fato, ocorrendo.

1.7 É necessário fazer a seguinte ressalva: por mais perfeitos que sejam as medidas e os indicadores elaborados pelo EM, a avaliação da operação nunca terá uma exatidão matemática, já que a guerra, como um fenômeno social, possui uma complexidade que dificulta sobremaneira sua mensuração. No entanto, isso não invalida a tentativa de avaliação da operação, como uma ferramenta de auxílio ao processo decisório realizado pelo comandante.

1.8 Cabe ressaltar ainda, que apesar da elaboração e validação das medidas e indicadores serem fundamentais à consecução da avaliação como um todo, ela não se limita somente a isso, sendo mais ampla e complexa e, portanto, demandando uma doutrina específica para tal.

1.9 Finalmente, é importante igualmente frisar que as medidas e os indicadores nunca podem ser mais importantes do que as ações e efeitos que se desejam obter para alterar a situação até o EFD. Caso o esforço empreendido para obtenção das medidas e indicadores seja demasiado grande, provavelmente desperdiçaremos tempo e energia que poderiam ser mais bem aplicadas em outros momentos do planejamento.

2 CRITÉRIOS E INDICADORES

2.1 Os critérios se subdividem em dois tipos de medidas, conforme quadro abaixo:

Critério	Medidas de Eficácia	Medidas de Desempenho
Finalidade	Destinam-se a verificar se a execução está alcançando os resultados pretendidos.	Destinam-se a avaliar a maneira como as ações estão sendo Rlz.
Questão autocrítica	Estamos fazendo as coisas certas para criar os resultados no Ambi Op da maneira como desejamos?	Estamos fazendo corretamente as coisas, ou seja, executando a ação como se espera que façamos?

Tab D-1 – Medidas de Eficácia e Medidas de Desempenho

2.2 Segundo o Glossário das Forças Armadas, MD35-G-01, a definição de M Dsp poderia ser substituída por Medida de Eficiência, onde:

2.2.1 EFICIÊNCIA – 1. (...) 2. Grau de perfeição obtido na produção de um resultado, avaliado depois de executada a ação. Entretanto, o uso da expressão medida de desempenho facilita distinguir de M Efi, além de alinhar a terminologia com a doutrina de vários países.

2.3 A M Efi é um critério utilizado para avaliar as mudanças no comportamento do sistema e a capacidade ou o ambiente operacional a que está vinculado, medindo o quanto foi alcançado na direção do estado final, do objetivo estabelecido ou da criação de um efeito. Tais medidas ajudam a verificar as mudanças nas condições, tanto positivas quanto negativas, e respondem à pergunta: "Será que estamos fazendo as coisas certas?" Exemplo: Para o

objetivo de "proporcionar um ambiente seguro e protegido" podem ser levantados as seguinte M Efi:

- a) nível de diminuição da atividade de grupos paramilitares e/ou criminosos; e
- b) aumento da confiança da população nas forças de segurança.

2.4 A M Dsp verifica se uma tarefa foi ou não executada adequadamente. Elas ajudam a responder perguntas como "A ação foi tomada?" ou "As tarefas foram concluídas como previsto?" ou ainda, "Será que estamos fazendo as coisas direito?" As M Dsp constam de matrizes de execução. As M Dsp também podem ser empregadas para avaliar o treinamento.

2.5 As M Dsp assemelham-se a uma lista de verificação para acompanhar o atingimento de resultados. A execução das operações consiste em uma série de atividades e tarefas coletivas sequenciadas no tempo, no espaço e com propósito específico de cumprir missões. A célula de integração das operações correntes usa as M Dsp em Matrizes de Execução e nas Estimativas Correntes para acompanhar as tarefas concluídas. Normalmente, uma resposta do tipo sim (ou não) é suficiente para as M Dsp. Exemplos de M Dsp:

- a) eixo "X" liberado;
- b) cota "Y" sob controle de nossas tropas; e
- c) 10 mil folhetos disseminados sobre a comunidade "Z".

2.6 A análise dos critérios de avaliação inclui o porquê de o progresso estar ou não ocorrendo de acordo com o plano, e levará o comandante e o EM a analisarem as possíveis causas. Ressalta-se a importância em verificar se a mudança de situação se deu em decorrência da ação da própria força ou se por uma ação de tropas vizinhas. O comandante e EM consultam especialistas no assunto, tanto internos como externos ao EM, no intuito de identificar as causas subjacentes para corrigir alterações específicas na situação.

MEDIDAS DE EFICÁCIA	MEDIDAS DE DESEMPENHO	INDICADOR
Estamos fazendo aquilo que é mais adequado?	Estamos fazendo adequadamente aquilo que devemos fazer?	Situação desta M Efi ou M Dsp.
Estamos atendendo ao propósito da operação?	A atividade/tarefa foi completada?	Mdd de dados não refinados para informar M Efi e M Dsp.
Medida do "porquê" do enunciado da missão.	Medida do "o que" no enunciado da missão.	Informações usadas para fazer a medida do "o quê" e do "porquê" possíveis.
Não há hierarquia entre as M Dsp.	Não há hierarquia entre as M Efi.	Subordinados às M Efi e M Dsp.
Normalmente acompanhadas nos planos formais de avaliação.	Normalmente acompanhadas nas matrizes de execução.	Normalmente acompanhado nos planos formais de avaliação.

MEDIDAS DE EFICÁCIA	MEDIDAS DE DESEMPENHO	INDICADOR
Normalmente difícil para escolher o mais correto.	Normalmente simples para escolher o mais correto.	Normalmente difícil para selecionar corretamente a M Efi e M Dsp como base.

Tab D-2 – Medidas e Indicadores de Avaliação Contínua

2.7 M Efi e M Dsp são atingidas a partir da avaliação de indicadores.

2.8 Um indicador é uma parte específica da informação que infere a condição, o estado ou a existência de algo e que fornece um meio, com razoável confiabilidade, para verificar a eficácia ou o desempenho de alguma medida proposta.

2.9 Tais indicadores classificam-se em Indicadores de Eficácia e Indicadores de Desempenho. Os primeiros associados às M Efi propostas e os últimos, às M Dsp.

2.10 Os indicadores são específicos para cada planejamento e, consequentemente, diferentes para cada uma das operações a serem conduzidas, embora muitas vezes seja possível identificar, em diferentes campanhas, PD, efeitos e ações comuns, e que podem inspirar a elaboração de indicadores em outras campanhas ou operações.

2.11 Conforme a natureza da informação a ser processada, a fim de verificar a eficácia ou o desempenho de alguma medida proposta, os indicadores poderão ser categorizados em objetivos ou subjetivos e quantitativos ou qualitativos, sendo possível combiná-los da seguinte forma: quantitativos/objetivos, quantitativos/subjetivos, qualitativos/objetivos e qualitativos/subjetivos.

2.12 Uma vez que esses quatro termos são suscetíveis a uma má interpretação em relação a seus significados, e para o propósito que se almeja nessa sistemática, eles serão assim definidos:

2.13 Indicador quantitativo – relaciona informações quantificadas em números ou em percentuais.

2.14 Indicador qualitativo – relaciona informações baseadas em observações, relatos ou descrições.

2.15 Indicador subjetivo – relaciona informações baseadas em uma interpretação particular de um item ou condição observada.

	Quantitativo	Qualitativo
Objetivo	Número de violações a uma Zona de Exclusão Marítima que ocorreram na última	Mandato para implementar uma Zona de Exclusão Marítima aprovado.

	Quantitativo	Qualitativo
	semana.	
Subjetivo	Eficácia da implementação da Zona de Exclusão Marítima numa escala de 1 a 10.	Liberdade de ação do inimigo é limitada pela implementação da Zona de Exclusão Marítima.

Tab D-3 – Quadro Quantitativo x Qualitativo

2.16 Para que tenham utilidade durante uma campanha ou operação, os indicadores devem, normalmente, possuir os seguintes atributos: **relevância, disponibilidade, oportunidade e complementaridade**. Sempre que possível, é conveniente também que os indicadores possuam condições de **mensurabilidade**. A conceituação desses atributos será a seguir descrita.

3 CRITÉRIOS E INDICADORES

3.1 Relevância – mostra se o indicador realmente aponta para a obtenção do efeito ou a realização da ação, sendo, portanto, relevante.

3.2 Disponibilidade – refere-se ao grau de facilidade para obtenção das informações necessárias para a implementação de indicadores.

3.3 Oportunidade – refere-se à utilidade do uso da informação apurada, permitindo ao comandante controlar o momento oportuno de implementar alterações que se fizerem necessárias à execução.

3.4 Complementaridade – refere-se à necessidade do indicador ser complementar a outro indicador associado à mesma medida, no intuito de mostrar se as ações ou efeitos desejados estão sendo realmente atingidos. Por outro lado, a escolha de indicadores similares pode induzir a erros de interpretação do atingimento da medida proposta.

3.5 Mensurabilidade – refere-se à possibilidade de a informação apurada ser mensurada, o que facilita o trabalho de avaliação do GTAC. Cabe observar que, normalmente, é mais fácil medir as ações que os efeitos, e, por conseguinte, as M Dsp, quando comparadas às M Efi.

4 SISTEMÁTICA PARA ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DE MEDIDAS E INDICADORES

4.1 Antes de iniciar-se a elaboração das medidas e indicadores, é necessária a determinação prévia do EFD, dos objetivos operacionais, dos PD, dos efeitos e, no caso, das M Dsp e dos respectivos indicadores das ações.

4.2 A Sistemática de Elaboração e Validação de Medidas e Indicadores se desenvolve em até 10 passos sequenciais, porém não há obrigatoriedade de que todos eles sejam cumpridos. Para cada efeito a ser obtido, pode haver somente M Efi e Indic Efi, somente M Dsp e Indic Dsp ou ambos os tipos de medidas e de indicadores. Por outro lado, é provável que seja necessário mais de um indicador para cada medida proposta, a fim de garantir que o atributo da complementaridade seja atendido. No entanto, tal análise deve ser feita caso a caso.

4.3 Portanto, a rotina abaixo delineada, não prescinde de percepção, objetividade, conhecimento e experiência dos oficiais que comporão a Seção de Plj do EM durante o processo em questão.

4.3.1 Passo 1: Selecionar PD – os PD são primeiramente induzidos durante o Componente Conceitual do Planejamento Operacional, sendo depois refinados durante o Componente Detalhado, podendo ser revistos a todo tempo. Para cada PD deve haver pelo menos um efeito associado, que pode ser, inclusive, o próprio PD.

4.3.2 Passo 2: Analisar o Efeito – o efeito obrigatoriamente deve estar associado ao PD selecionado anteriormente. Obviamente, ele pode não ser o único efeito que se espera gerar para obtenção ou atingimento do PD. No caso de mais de um efeito, estes deverão ser analisados separadamente. Portanto, para cada efeito deve ser utilizada a rotina proposta. Cabe ressaltar que pode haver efeitos que se confundam com as ações a serem realizadas no nível tático. Nesse caso, não é necessário estabelecer uma M Efi e um respectivo Indic Efi para tal efeito, basta que a realização da ação seja acompanhada por uma M Dsp e respectivo Indic Esp. Os efeitos são identificados no Componente Detalhado do Planejamento Operacional a fim de serem utilizados como base para a elaboração das linhas de ação, podendo ser revistos a todo tempo.

4.3.3 Passo 3: Propor Medidas de Eficácia (M Efi) – para cada efeito deve ser proposta uma ou mais M Efi. A exceção a essa regra ocorre quando o atingimento do efeito é obtido integralmente por uma ação ou por um conjunto de ações que impacte diretamente a manobra do comandante, sendo mensurados por M Dsp e respectivos indicadores. O processo para criar as M Efi é indutivo, do tipo *brainstorm* ou similar, em que se considera o efeito analisado e os padrões que podem indicar o atingimento desse efeito, sejam eles absolutos (como níveis e percentuais), sejam relativos (aumento ou diminuição de algo).

4.3.4 Passo 4: Escolher Indicadores de Eficácia (Indic Efi) – Para cada M Efi devem ser escolhidos um ou mais Indic Efi, que devem refletir as medidas propostas. O processo também é indutivo, do tipo *brainstorm* ou similar.

4.3.5 Passo 5: Validar Indicador de Eficácia (Indic Efi) quanto aos Atributos – neste momento, o Indic Efi proposto deverá ser submetido a uma avaliação à luz dos atributos citados anteriormente, de tal maneira que ele seja validado ou descartado.

4.3.6 Passo 6: Analisar a Ação – as ações a serem realizadas fazem parte da L Aç selecionada pelo comandante como decisão. Cabe ressaltar, que nem todas estas ações devem possuir um indicador, apenas aquelas associadas aos PD e que demandem um acompanhamento detalhado do GTAC. Isso não impede, no entanto, que outras ações possuam Indic Dsp a serem monitorados pelo nível tático. Como explicitado no item 4.5, as ações que, normalmente, possuem Indic Dsp confundem-se com os próprios PD ou efeitos, ou são complementares a outros efeitos a serem atingidos para consecução dos PD, o que pode tornar desnecessário o estabelecimento de Indic Efi.

4.3.7 Passo 7: Propor Medidas de Desempenho (M Dsp) – da mesma forma que na proposição das M Efi, as M Dsp podem ser propostas a partir de um processo do tipo *brainstorm* ou similar, ou, ainda, a partir das rotinas próprias para execução das ações táticas, previstas em cada Elm subordinado.

4.3.8 Passo 8: Escolher Indicadores de Desempenho (Indic Dsp) – os indicadores devem refletir as M Dsp propostas. O processo também é indutivo, do tipo *brainstorm* ou similar.

4.3.9 Passo 9: Validar Indicador de Desempenho (Indic Dsp) quanto aos Atributos – neste momento, o Indic Dsp proposto deverá ser submetido a uma avaliação à luz dos atributos citados anteriormente, de tal maneira que ele seja validado ou descartado.

4.3.10 Passo 10: Repetir para demais Efeitos – retorna-se ao início e repete-se o passo 2 para os demais efeitos. Ao serem esgotados os efeitos associados àquele PD, inicia-se o processo para o próximo PD, voltando-se ao passo 1.

4.4 A elaboração de validação dos indicadores na F Ter ocorre seguindo o fluxograma abaixo:

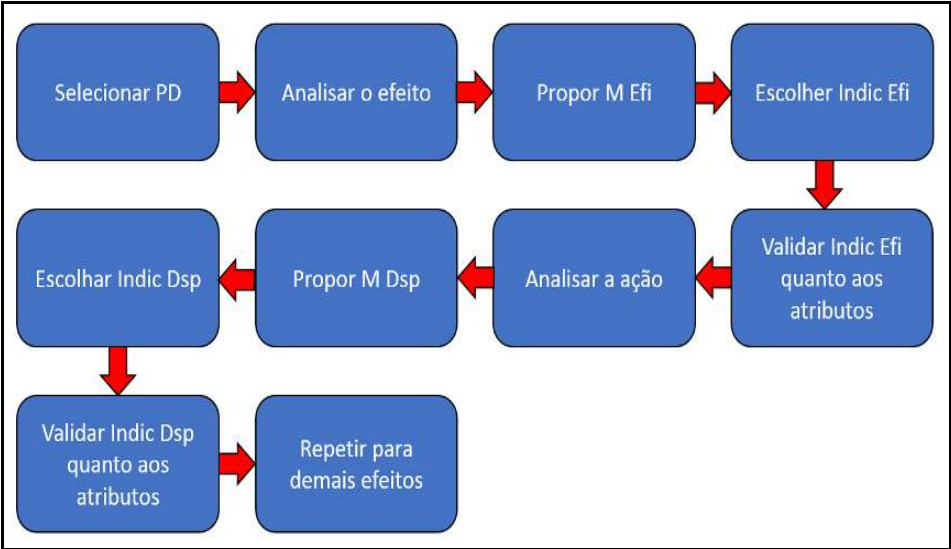


Fig D-1 – Fluxograma de Elaboração e Validação de Indicadores

5 EXEMPLO DEMONSTRATIVO

5.1 Para melhor entendimento das medidas e indicadores de desempenho e eficácia, segue o exemplo demonstrativo abaixo (Tabela D-4), que utiliza uma situação hipotética de conflito entre os países CINZA e LIMÃO pela posse do território de NÍQUEL. Estão inseridos, ainda, no problema a retomada das plataformas de petróleo na Zona Econômica Exclusiva (ZEE) de NÍQUEL, sob controle de LIMÃO, bem como ações terroristas impetradas pelo Grupo Terrorista (GT) em CINZA e NÍQUEL, tais como um sequestro de reféns na embaixada de CINZA naquele país.

PD	Efeito	ME	IE	Ação	MD	ID
1.Liberdade de navegação na área marítima entre CINZA e NÍQUEL mantida.	1.1 Ataques realizados com armas convencionais na área marítima entre CINZA e NÍQUEL contidos.	1.1.1 Diminuição dos ataques das forças navais de LIMÃO contra os navios na área marítima entre CINZA e NÍQUEL.	1.1.1.1 Quantidade de ataques das forças navais de LIMÃO contra navios na área marítima entre CINZA e NÍQUEL em determinado período.	-	-	-
			1.1.1.2 Quantidade de horas de patrulha marítima realizadas por nossas forças na área marítima entre CINZA e NÍQUEL.	-	-	-
		1.1.2 Diminuição do custo do frete dos NM que navegam entre os portos de CINZA e NÍQUEL.	1.1.2.1 Custo do frete para os NM que navegam entre os portos de CINZA e NÍQUEL.	-	-	-

PD	Efeito	ME	IE	Ação	MD	ID
	1.2 Liberdade de navegação na área marítima entre CINZA e NÍQUEL assegurada contra ameaças assimétricas do Grupo Terrorista (GT).	1.2.1 Diminuição das ações de sabotagem do GT nos portos de CINZA e NÍQUEL.	1.2.1.1 Quantidade de ações de sabotagem do GT nos portos de CINZA e NÍQUEL.	-	-	-
		1.2.1 Aumento da rejeição da população aos ataques assimétricos do GT em CINZA e NÍQUEL.	1.2.1.2 Taxa de rejeição da população local aos ataques assimétricos do GT em CINZA e NÍQUEL.	-	-	-
2. Região norte do território de NÍQUEL reconquistada.	2.1 Grau de controle do ar necessário ao avanço das tropas terrestres de CINZA sobre a região norte de NÍQUEL obtido.	2.1.1 Diminuição da quantidade de violações à zona de exclusão aérea sobre a região norte de NÍQUEL.	2.1.1.1 Número de aeronaves de LIMÃO abatidas após entrar na zona de exclusão aérea sobre a região norte de NÍQUEL.	-	-	-
		2.1.2 Disponibilidade das aeronaves da Força Aérea de CINZA.	2.1.2.1 Percentual de aeronaves da Força Aérea de CINZA disponíveis.	-	-	-

PD	Efeito	ME	IE	Ação	MD	ID
	2.2 Tropas terrestres de LIMÃO expulsas da região norte do território de NÍQUEL.	2.2.1 Avanço das tropas terrestres de CINZA no território de NÍQUEL controlado por LIMÃO.	2.2.1.1 Percentual de área terrestre reconquistada pelas tropas de CINZA no território de NÍQUEL controlado por LIMÃO.	-	-	-
		2.2.2 Aumento de baixas entre as tropas terrestres de LIMÃO que controlam a região norte de NÍQUEL.	2.2.2.1 Quantitativo de baixas nas tropas terrestres de LIMÃO que controlam a região de NÍQUEL.	-	-	-

PD	Efeito	ME	IE	Ação	MD	ID
3. Plataformas de petróleo na ZEE de NÍQUEL retomadas.	3.1 Ameaças convencionais neutralizadas não impedindo a retomada das plataformas.	3.1.1 Diminuição dos ataques das Forças Navais de LIMÃO às Forças Navais de CINZA na área marítima próxima às plataformas de petróleo na ZEE de NÍQUEL.	3.1.1.1 Quantidade de ataques das Forças Navais de LIMÃO às Forças Navais de CINZA na área marítima próxima às plataformas de petróleo na ZEE de NÍQUEL.			
	3.2 Grau de controle do ar necessário à retomada das plataformas obtido.	3.2.1 Diminuição dos ataques da Força Aérea de LIMÃO às Forças Navais de CINZA.	3.2.1.1 Número de aeronaves de LIMÃO abatidas pela Força Aérea de CINZA.			
	-	-	-	3.3 Retomar as plataformas de petróleo na ZEE de NÍQUEL.	3.3.1 Controle das plataformas pelas Forças Navais de CINZA.	3.3.1.1 Quantidade de plataformas sob controle das Forças Navais de CINZA.

PD	Efeito	ME	IE	Ação	MD	ID
4. Reféns na embaixada de CINZA em NÍQUEL resgatados.	-	-	-	4.1 Resgatar reféns na embaixada de CINZA em NÍQUEL.	4.1.1 Tropas de Op Esp infiltradas em NÍQUEL.	4.1.1.1 Percentual de tropas de Op Esp infiltradas em NÍQUEL.
					4.1.2 Rec das instalações da embaixada.	4.1.2.1 Embaixada reconhecida (S/N).
					4.1.3 Sequestradores do GT neutralizados.	4.1.3.1 Quantidade de sequestradores do GT neutralizados.
					4.1.4 Reféns na embaixada exfiltrados.	4.1.4.1 Reféns retirados da embaixada (S/N).

Tabela D-4 – Exemplo Demonstrativo de Medidas e Indicadores de Desempenho e Eficácia

ANEXO E

MÉTODOS PARA ANÁLISE DO CENTRO DE GRAVIDADE

1 Existem métodos, publicados por alguns estudiosos, que tratam da análise do CG. A seguir serão explicados os mais consagrados com suas respectivas etapas.

2 MÉTODO 1

2.1 1º PASSO - IDENTIFICAÇÃO DO CG

2.1.1 Deverá(ão) ser identificado(s) o(s) atores que oferece(m) resistência para o cumprimento da missão dos diversos níveis de decisão (político, estratégico, operacional e tático). Para a identificação do CG (próprio e do inimigo), o EM deve, prioritariamente, conhecer de forma clara, a missão dos Esc Sp e, a partir dos objetivos traçados, das tarefas impostas e do estado final desejado, estabelecer o que oferece resistência para o cumprimento da missão.

2.1.2 Nessa identificação, o CG não é limitado às forças militares inimigas, podendo ser físico ou moral. Os CG com características físicas são relativamente fáceis de serem identificados, engajados, atingidos, protegidos e influenciados exclusivamente por meios militares. Já os CG morais não possuem essa facilidade.

2.1.3 A identificação do CG do oponente propicia ao comandante do escalão designado como FTC a realização de operações com o emprego dos princípios de guerra da economia de meios e da massa. O CG identifica o elemento sobre o qual deve ser emassado o poder de combate e os esforços da operação, bem como permite a identificação de elementos secundários, sobre os quais pode ser realizada a economia de meios. Em contrapartida, uma análise errada do CG do oponente pode levar o escalão designado como FTC a dispersar poder de combate.

2.1.4 Uma metodologia para a identificação do CG envolve o levantamento das capacidades críticas, dos requisitos críticos e das vulnerabilidades críticas do oponente, em quatro etapas. Evita-se, por intermédio desse método, a determinação desse elemento da arte operacional sem parâmetros objetivos, limitando-se à margem de erro.

2.1.5 Após a identificação, o EM precisa encontrar uma forma de atingi-lo e/ou protegê-lo. As três principais formas de neutralizar um CG são:

- a) torná-lo irrelevante;
- b) negar o suporte necessário ao CG; e
- c) explorar fraquezas sistêmicas.

2.1.6 De forma análoga, as principais formas de proteger um CG são:

- a) estabelecer e manter o suporte necessário ao CG;
- b) minimizar as fraquezas sistêmicas;
- c) estabelecer medidas de segurança (físicas e não tangíveis).

2.1.7 Para tanto, faz-se necessário identificar quais são suas capacidades críticas, os requisitos críticos dessas capacidades e as respectivas vulnerabilidades desses requisitos.

2.2 2º PASSO - LEVANTAMENTO DAS CAPACIDADES CRÍTICAS (CC)

2.2.1 Capacidades críticas são as habilidades primárias existentes em um CG, num determinado cenário, situação ou missão. De forma mais simples: o que esse centro de gravidade pode fazer que traz preocupação a você na realização de sua missão?

2.2.2 A palavra-chave na capacidade crítica é o verbo: ele pode destruir algo, apoderar-se de um objetivo ou impedir o cumprimento da missão.

2.3 3º PASSO - LEVANTAMENTO DOS REQUISITOS CRÍTICOS (RC)

2.3.1 O levantamento dos RC de um CG é a ação que visa à identificação de aspectos julgados essenciais (condições, recursos e meios) para que um centro de gravidade mantenha suas capacidades críticas plenamente operativas. Exemplos desses aspectos:

- a) meteorologia favorável, inteligência precisa, ressuprimento de combustível e armamento, equipamento químico, habilidade de manter 60 km/h pelo deserto aberto por 6 horas;
- b) força X deve completar sua missão como pré-condição antes que a Força Y possa completar a sua;
- c) líder político Y com pelo menos X% de apoio popular; e
- d) apoio internacional para determinada operação do país X apesar de sua esmagadora superioridade em relação ao país Y.

2.3.2 Tais aspectos podem ser expressos por verbos ou substantivos, uma vez que representam as condições necessárias para que o CG execute as CC. Para cada CC, existirão RC específicos.

2.4 4º PASSO - LEVANTAMENTO DAS VULNERABILIDADES CRÍTICAS (VC)

2.4.1 As VC são deficiências dos RC que os tornam suscetíveis à neutralização ou derrota, de forma a contribuir para que o CG falhe em manter suas CC. São pontos fracos do CG que, ao serem explorados, resultam na sua desestabilização ou destruição. A cada CG podem estar relacionadas várias VC. É importante que a VC seja acessível pelo contendor oposto para poder ser assim considerada.

2.4.2 Dificilmente, uma ação contra uma VC sozinha, ou ações isoladas, provocam a derrocada de um CG. O sucesso, normalmente, só é conseguido se as VC de um CG são neutralizadas, exploradas, interditas ou destruídas, simultaneamente ou sequencialmente, por meio de ações letais e não letais que visem à obtenção de efeitos sobre aqueles CG.

2.4.3 Podem ser expressas por substantivos.

2.4.4 QUADRO RESUMO

2.4.4.1 Pode-se utilizar uma tabela para facilitar a análise de um CG. Primeiro, identifica-se o CG; após, as CC; e, finalmente, analisam-se as VC levantadas.

CENTRO DE GRAVIDADE (CG) Poder ou força primária (física ou moral). Ligação com o Estado Final Desejado. (Substantivo)	CAPACIDADES CRÍTICAS (CC) Capacidades nas quais o inimigo se apoia para obter sucesso. Capacidade de fazer resistência. 1. xxxx 2. yyyy 3. zzzz (Verbo)
REQUISITOS CRÍTICOS (RC) Condições, recursos ou meios essenciais a uma CC (essenciais à capacidade de fazer resistência). 1.1 aaa 1.2 bbb 1.3 ccc 2.1 ααα 2.2 βββ 2.3 γγγ (Verbo ou substantivo)	VULNERABILIDADES CRÍTICAS (VC) Partes dos RC vulneráveis à neutralização ou destruição. 1º - Identificar potenciais fraquezas nos RC inimigos. 2º - Identificar quais dessas fraquezas são vulneráveis e atingíveis. 1.1.1 ddd 1.1.2 eee 1.2.1 fff 1.2.2 ggg 1.2.3 hhh 1.3.1 iii 2.1.1 jjj 2.1.2 kkk 2.2.1 lll 2.3.1 mmm 2.3.2 nnn 2.3.3 ooo (Substantivo)

Tab E-1 – Quadro de Resumo

2.4.4.2 O EM deve ter em mente que as vulnerabilidades de um CG nem sempre significam os alvos propriamente ditos. O produto da análise do CG e das VC auxilia na definição das linhas de ação, definindo onde e como agir, transformando-se em PD, atividades, efeitos e tarefas nos planos seguintes.

3 MÉTODO 2

3.1 1º PASSO - IDENTIFICAÇÃO DO PROVÁVEL EFD DO Oponente

3.1.1 Os analistas de inteligência assumem o papel de inimigo e formulam EFD Mil inimigo.

3.2 2º PASSO - LEVANTAMENTO DAS CC

3.2.1 É realizado um levantamento das linhas de ação do oponente e determina-se a mais provável. Já analisando a L Aç Ini mais provável, verificam-se quais ações (verbos) a caracterizam e conduzem ao seu EFD Mil. Essas ações são as capacidades críticas.

3.3 3º PASSO - LEVANTAMENTO DOS MEIOS

3.3.1 É realizado um levantamento dos meios do oponente (substantivos) que estão associados às CC.

3.4 4º PASSO - LEVANTAMENTO DO CG

3.4.1 Dentre as ações levantadas no 2º passo, determina-se aquela que é essencial, aquela sem a qual todo o esforço não tem condições de ser levado a efeito.

3.4.2 Identifica-se qual elemento, qual meio, levantado no 3º passo, está associado à ação essencial. Esse elemento constitui o CG do oponente.

3.5 5º PASSO – DEFINIÇÃO DOS RC

3.5.1 Os meios identificados no 3º passo do processo, que durante a análise restaram, após a identificação do CG, são os RC. Tais elementos, embora não tão importantes quanto o CG, também estão relacionados à capacidade de o oponente atingir o seu EFD e, por isso, devem ser considerados durante a concepção da abordagem operativa, como meios ou aspectos a serem engajados prioritariamente.

3.6 6º PASSO – LEVANTAMENTO DAS VC

3.6.1 As VC estão inseridas nesse contexto, de forma destacada, uma vez que, por definição, representam fraquezas na composição de meios do oponente, ou seja, dos meios levantados no 3º passo, listam-se suas fraquezas. Estas constituem as VC.

ANEXO F

DEFINIÇÕES E REFERENCIAL TEÓRICO PARA OS ELEMENTOS DA ARTE OPERACIONAL

1 ESTADO FINAL DESEJADO (EFD)

1.1 São as condições gerais a serem estabelecidas numa determinada área ou ambiente (ou sobre determinados grupos), cuja obtenção indica que a missão recebida foi efetivamente cumprida, podendo-se passar, a partir daí, para a desmobilização total ou parcial dos meios empregados. É uma situação política/estratégica ou militar favorável que deve ser alcançada quando a operação estiver finalizada. Os níveis políticos e estratégicos são os responsáveis para atingir o EFD, qualquer que seja a opção de resolução de conflito. Um quadro do EFD de um ambiente operacional envolve a visão das condições desejadas que, se alcançadas, cumprirão os objetivos da política, ordens, orientações e diretrizes emitidas pelas autoridades superiores. Assim, uma condição desejada é um estado futuro procurado e esperado do ambiente operacional. Quando o EFD especificar aspectos unicamente militares, será chamado de EFD Militar (EFD Mil).

1.2 Um método para vislumbrar um EFD é o de considerar as tendências naturais e potenciais de atores relevantes. As tendências refletem a inclinação para pensar ou se comportar de uma certa maneira e identificam o padrão provável de relações entre os atores, sem qualquer influência externa. Uma vez identificados, o comandante e EM avaliam o potencial de essas tendências se manifestarem dentro do ambiente operacional. Potencial é a capacidade inerente ou a capacidade para o crescimento ou o desenvolvimento de uma interação específica ou de relacionamento. Nem todas as interações e relações orientam-se na direção de um EFD. Um EFD considera as tendências e potencialidades que existem entre os atores relevantes ou outros aspectos dos fatores operacionais em uma estrutura de ambiente operacional

2 EFD MILITAR (EFD Mil)

2.1 Refere-se a uma situação militar favorável, isto é, um conjunto de condições futuras (objetivos finais) que deve ser atingido ao final de uma operação. É uma visão de futuro das condições das nossas forças em relação ao inimigo, ao terreno e às considerações civis.

2.2 Constitui-se em uma descrição sucinta das condições que, uma vez alcançadas, permitirão ao Cmt assumir que a sua missão foi efetivamente cumprida. As condições podem ser tangíveis ou intangíveis, militares ou não militares. Elas podem se concentrar em fatores físicos ou psicológicos. Ao descrever as condições que compõem um EFD Mil, o comandante considera

sua relevância para o poder político, ordens, orientações ou diretrizes.

2.3 O EFD Mil decorre do EFD Pol/Estrt e é subordinado a eles. O EFD Mil, normalmente, é alcançado antes mesmo dos EFD político/estratégico. Esclarece-se que os EFD, nos diferentes níveis, poderão não ser coincidentes.

2.4 O EFD Mil deve ser identificado durante a análise das diretrizes, orientações e missão dos escalões superiores. Caso seja necessário definir um EFD Mil, cabe ao comandante discriminá-lo e submetê-lo, tão logo possível, à apreciação da autoridade que emitiu as diretrizes estratégicas. O Cmt tático estabelece o EFD Mil no nível tático, segundo o seu entendimento acerca da situação e conforme as peculiaridades desse nível de decisão, levando em consideração o EFD Mil recebido do nível Op.

2.5 O Cmt tático pode definir um EFD Mil único para a operação com um todo ou estabelecer um EFD Mil para cada fase da operação, permitindo a especificação daquilo que ele efetivamente deseja para caracterizar o final de cada fase, bem como as condições para transição entre as fases. As condições que caracterizam o EFD podem evoluir com o transcorrer da operação, gerando a necessidade de que o comandante avalie constantemente o EFD Mil estabelecido, realizando as alterações que se façam necessárias de forma oportuna. No plano/ordem de operações o EFD Mil é um dos elementos descritos na intenção do comandante

2.6 O nível operacional é o responsável pelo esforço para atingir o EFD Mil discriminado nas diretrizes estratégicas, quando a opção de resolução do conflito for pelo emprego de força ou quando o emprego de recursos for primordialmente militar. Ao ser alcançado o EFD Mil, diminui, de forma notável, a magnitude de seus esforços e o grau de violência empregado. Atingido o EFD Mil, o poder militar deixará de ter influência significativa para a obtenção dos objetivos políticos e estratégicos, diminuindo assim de forma considerável.

2.7 A necessidade de se atingir o CG inimigo e prover a proteção dos nossos próprios CG têm por finalidade alcançar o EFD Mil. Desse modo, nenhuma operação, ação militar ou linha de operação deve conduzir a situações que sejam incompatíveis com o EFD Mil.

3 CENTRO DE GRAVIDADE (CG)

3.1 É uma fonte, componente primário de força, poder e resistência física ou moral que confere ao contendor, em última análise, a liberdade de ação para utilizar integralmente seu poder de combate. Sob uma perspectiva ampla, um centro de gravidade pode incluir o conjunto das forças oponentes ou a sua estrutura de comando, a opinião pública, a vontade nacional, líderes políticos e militares ou a estrutura de uma coligação. O CG não só contribui, ele é a força.

Oferece resistência e possibilita o desfecho de golpes físicos, ou morais, efetivos (pesados). É um ponto crítico de um sistema, cujo funcionamento é imprescindível à sobrevivência do conjunto. O CG normalmente é expresso por intermédio de um substantivo.

3.2 O CG, uma vez conquistado ou atingido, pode resultar no desmoronamento da estrutura de poder, uma vez que se trata de um ponto de equilíbrio que dá coesão às forças, à estrutura de poder e à resistência do adversário, sustentando o seu esforço de combate. Existe em todos os níveis de condução da guerra. Da mesma forma, a destruição, eliminação ou a neutralização do nosso próprio centro de gravidade nos leva à derrota. Isso implica a necessidade de identificar e proteger nosso(s) CG.

3.3 Uma análise incorreta poderá concentrar os esforços na direção errada e custar muito caro. A perda do CG pode resultar em derrota para uma força combatente.

3.4 A necessidade de se atingir o centro de gravidade (CG) inimigo e prover a proteção dos nossos próprios CG têm por finalidade alcançar o EFD.

3.5 Nesse contexto, os sistemas envolvidos nas operações militares possuem CG nos níveis político, estratégico, operacional e/ou tático. Os CG (próprios e do inimigo) existirão em todo nível de comando que tiver uma missão a cumprir. Verifica-se que existe uma relação de dependência entre os CG nos diversos níveis: para se atingir um CG no nível superior o CG do nível inferior deve ser atingido. Da mesma forma, existe uma relação entre os objetivos do nível tático com os objetivos nos níveis superiores. Via de regra, quanto mais elevado o nível de planejamento, menor o número de centros de gravidade e mais intangíveis eles se tornam. Nos níveis operacional e tático, normalmente, os CG são forças militares específicas.

3.6 O foco, a essência, da MCOE é identificar o que é decisivo em uma campanha, o(s) CG do inimigo, suas vulnerabilidades críticas (VC) e concentrar poder de combate superior para explorá-las.

4 TAREFA

4.1 Ação operativa específica atribuída por um escalão superior a um subordinado que, quando executada adequadamente, cumpre ou contribui para o cumprimento da própria missão ou da missão do superior. As tarefas podem ser expressas em termos de efeito desejado ou ação a empreender, ou ainda ambos simultaneamente. Cabe observar que a tarefa, em termos de efeito desejado, deixa mais iniciativa ao subordinado, por isso tende a ser empregada nos escalões mais elevados. Já as expressas em termos de ação a empreender geralmente se restringem aos planejamentos de caráter tático, em que o escalão superior pode ter razões para querer um determinado tipo de

ação por parte dos subordinados.

5 PONTO DECISIVO (PD)

5.1 Local, evento-chave específico, sistema crítico ou função que permite aos Cmt obter uma vantagem relevante sobre o inimigo, contribuir de forma material para alcançar o sucesso da operação e influenciar decisivamente o resultado de um ataque.

5.2 Os PD podem ser descritos como efeitos ou conjunto de ações que são deduzidos durante as primeiras fases do planejamento. Normalmente, têm sua origem a partir das análises dos CG (nossos e do inimigo) e suas vulnerabilidades críticas, dos fatores de força e fraqueza, no enunciado da missão e dos objetivos impostos, além, é claro, das condicionantes impostas.

5.3 O PD pode estar relacionado à obtenção de efeitos ou às ações perfeitamente identificáveis sobre pessoas ou meios militares, bem como outros efeitos intangíveis, como aqueles de caráter psicológico. Contudo, seja qual for sua natureza, os PD devem ser apoiados por ações ou efeitos secundários perfeitamente mensuráveis.

5.4 Uma característica comum dos PD é a sua importância/relevância para o CG, visto que são elementos importantes para a proteção, capacidade operativa, capacidade de influenciar ou a funcionalidade de um CG. Essa característica normalmente impõe ao oponente a necessidade de comprometer parcela dos seus meios na defesa dos PD. Uma ação apropriada sobre os pontos decisivos permite ao comandante obter e assegurar a iniciativa, manter a liberdade de manobra operacional e a oportunidade. Assegurar o controle dos PD dá ao comandante a flexibilidade para selecionar mais do que uma linha de operação na sua progressão.

5.5 Os PD auxiliam na seleção de objetivos claros, conclusivos e atingíveis, que contribuem para que seja alcançado o EFD Mil. Os Cmt podem designar os PD mais importantes como objetivos intermediários e atribuir meios para conquistá-los.

5.6 Exemplos de pontos decisivos geográficos incluem instalações portuárias, cidades que controlam nós rodoviários, localidades importantes, centrais de distribuição de energia e bases de operação. O emprego da reserva pelo inimigo é um exemplo de eventos específicos que pode ser ponto decisivo.

5.7 Nas operações de cooperação e coordenação com agências, os PD apresentam-se de maneira diferente, se comparados com aqueles das operações ofensivas e defensivas. Esses PD podem ser menos tangíveis, associados a eventos importantes e determinadas condições na TO/A Op. Alguns exemplos: participação de determinado grupo local nas eleições;

restabelecimento da energia elétrica em determinada área; e segurança pública restabelecida (policiamento nas ruas).

6 PONTO CULMINANTE

6.1 É o ponto, no tempo e no espaço de uma operação, a partir do qual a força deixa de ter capacidade para continuar as operações com sucesso. Esse conceito tem aplicação na ofensiva e na defensiva e normalmente induz à realização de uma pausa nas operações ou à ruptura do contato com o inimigo.

6.2 A aplicação prática desse conceito para o planejamento tático/operacional está relacionada à necessidade de se planejar ações de forma a levar o inimigo à exaustão, forçando-o a atingir o seu ponto culminante o quanto antes possível. Da mesma forma, planejar que nosso esforço seja orientado para alcançar os objetivos, antes do ponto culminante, ou pelo menos, que se adotem medidas para evitar que as forças amigas o atinjam.

6.3 A força atinge esse ponto em razão:

- a) de uma mudança significativa no poder relativo de combate entre os contendores;
- b) do desgaste decorrente de ações diretas de combate;
- c) da perda da capacidade operativa;
- d) da falta de recursos para atingir as condições estabelecidas no EFD;
- e) das imposições relativas à distribuição de recursos do escalão superior; ou
- f) da exaustão.

6.4 O atingimento do ponto culminante por parte de elementos operativos pode ser um evento antevisto no planejamento da operação. Nesse caso, é usual a substituição do elemento que foi forçado a atingir o ponto culminante (por imposição do planejamento) por outras forças que possuam as condições de finalizar o cumprimento da missão.

7 ALCANCE OPERATIVO

7.1 É a distância e o tempo pelos quais uma força tem condições de empregar, com sucesso, o seu poder de combate. Ele é função das capacidades de inteligência, proteção e, principalmente, logística da força, mescladas com a sua capacidade de durar na ação e seu poder relativo de combate. O limite do alcance operativo de uma força é o seu ponto culminante. Durante o planejamento, os objetivos e o cumprimento da missão devem ser assegurados durante o alcance operativo.

7.2 Além disso, a ampliação do alcance operativo deve ser uma preocupação constante do Cmt e EM no curso das operações. Para isso, devem ser realizadas avaliações constantes das condições das forças amigas e determinadas pausas operativas, se a situação assim exigir. A capacidade de

operar por grandes distâncias e por períodos longos são fatores determinantes do sucesso das operações militares.

8 LINHAS DE OPERAÇÃO (L Op)

8.1 Ligam os diversos PD no tempo e no espaço, em direção ao centro de gravidade, ao inimigo, aos objetivos ou diretamente ao EFD Mil da campanha. Elas permitem, de forma gráfica, o estabelecimento, a sincronização e o sequenciamento das ações a realizar com alguma característica comum, bem como a visualização da forma como essas ações se relacionam.

8.2 O conceito de L Op está relacionado ao conceito de manobra em linhas interiores ou em linhas exteriores, quando as L Op divergem a partir de um ponto central ou convergem sobre objetivos ou oponentes, respectivamente. A manobra de armas combinadas é normalmente concebida com o emprego desse conceito, conectando ações ofensivas e defensivas com suas respectivas posições geográficas na área de operações.

8.3 Os Cmt utilizam-nas para orientar o potencial de combate para um fim desejado, organizando-as por meio das dimensões espaciais, ao longo do tempo e em uma concepção lógica. Normalmente, integram todas as capacidades militares de uma força, com vistas a fazê-la convergir e a derrotar o centro de gravidade do adversário.

8.4 Esse aspecto exige, naturalmente, a sincronização de diversos meios e ações, ligados à manobra, aos fogos e à influência para se atingir a vontade de lutar do inimigo.

8.5 Geralmente, as L Op possuem caráter geográfico/temporal e visam a algo físico, como, por exemplo, a conquista de uma cidade.

8.6 As operações de uma força são descritas ao longo de L Op, L Esf ou pela combinação de ambas. Tais elementos servem, ainda, para auxiliar a visualização da operação e a alocação de meios. Durante o planejamento, pode-se designar uma dessas linhas como esforço principal e as demais como esforços secundários, conforme a fase da operação.

9 LINHAS DE ESFORÇO (L Esf)

9.1 Possuem uma lógica de propósito/causa e efeito que visam a cooperar com as L Op. É uma linha que liga diversas tarefas, ou até mesmo PD, utilizando a lógica dos seus propósitos e não a sua referência geográfica, a fim de focar os esforços necessários para estabelecer as condições que caracterizam o EFD Mil.

9.2 Nas operações que envolvem muitos fatores e atores não militares (órgãos

governamentais, ONG e demais instituições civis) e/ou atividades militares não tradicionais (normalização, operações de informação, cooperação e coordenação com agências, etc), as L Esf podem ajudar os Cmt a visualizar como as capacidades militares podem apoiar e ser apoiadas pelos outros instrumentos do poder nacional.

9.3 Normalmente, destinam-se ao planejamento de longo prazo, em operações em que o posicionamento em relação ao inimigo não tem tanta relevância. Podem contribuir para o atingimento do CG Ini, para a proteção do nosso CG, para consecução de objetivos intermediários ou secundários, para ajudar nos PD das L Op e, finalmente, para alcançar o EFD Mil.

10 OBJETIVO (Obj)

10.1 É o fim, resultado ou produto que se pretende obter ou atingir ao fim de determinado processo. É o alvo de uma ação. As definições clássicas lembram que é o elemento material específico em relação ao qual se desenvolve o esforço militar em uma operação, contribuindo para a obtenção do efeito desejado. É um elemento tangível, material (força, região, instalação, população e outros), em relação ao qual se vai operar para obter determinado efeito. Pode ser elemento pertencente tanto a forças amigas como inimigas, e, também, às posições ou áreas geográficas específicas.

10.2 Com estudos das guerras e conflitos contemporâneos, entretanto, essa definição sofreu ampliação. Um objetivo pode ser físico ou conceitual. Um objetivo físico é um ponto do terreno ou uma força inimiga, que pode ser utilizado para orientar as operações, fasear, facilitar as mudanças de direção e favorecer a unidade de esforços. De maneira diversa, um objetivo conceitual é intangível, porém contendo metas a alcançar, ao mesmo tempo é decisivo e viável, como restabelecer a segurança pública, por exemplo.

10.3 Um objetivo, portanto, é uma meta a ser atingida, normalmente expressa em termos de um ou mais pontos decisivos, de uma ou mais tarefas. Todos os esforços devem ser direcionados e concentrados para atingir esse objetivo.

10.4 A partir da definição dos objetivos são determinadas as atividades, as ações e as tarefas para cada um dos elementos subordinados. O objetivo mais importante é a base para o desenvolvimento da operação decisiva. Os objetivos podem ser atribuídos ao Cmt nas ordens dos escalões superiores. Caso sejam estabelecidos objetivos no final de fases anteriores, esses são chamados de intermediários.

10.5 As operações devem ser dirigidas a objetivos que contribuam para alcançar o EFD Mil da campanha. Os Obj, somente, quando alcançados coletivamente, representam o EFD Mil no tocante à campanha arquitetada.

10.6 Uma campanha dificilmente será conduzida com base exclusivamente na expressão do poder militar ou somente pela manobra de forças. Logo, podem ser formulados Obj com vistas a contribuir de forma direta ou indireta com os objetivos operacionais/estratégicos de ordem econômica e diplomática, que serão liderados por outras expressões do poder nacional.

11 OBJETIVO INTERMEDIÁRIO (Obj ltr)

11.1 Objetivo cuja conquista auxilia concretamente o cumprimento da missão, ajuda na conquista do objetivo final e/ou facilita o controle das forças de manobra. Geralmente, é posicionado, no desenho operacional, no término das fases anteriores à consecução dos Obj finais, do EFD Mil.

12 FASE

12.1 Período distinto de uma atividade ou operação ao fim do qual se altera a natureza ou a característica da ação, iniciando-se outra. É a fração das atividades, da manobra, da campanha em mais de um impulso, no tempo e no espaço. O faseamento é uma ferramenta de planejamento utilizada para dividir uma operação em etapas, conforme o esforço preponderante a ser realizado, a fim de facilitar a sua execução. O faseamento constitui a expressão da visão do comandante acerca do desenrolar das operações no tempo.

12.2 O ideal é que o comandante planeje o cumprimento da missão com ações simultâneas em toda a área de operações. Qualificar uma parte da operação como uma fase permite dividir a duração de uma operação, tanto para fins de planejamento como para a execução. É um artifício que facilita o planejamento e o controle, podendo tomar por referência o tempo, a distância, o terreno ou um dado evento (indicadores definidos durante a montagem da linha de ação).

12.3 O comandante pode decidir pelo faseamento da operação quando:

- a) houver limitações de recursos;
- b) restrição de disponibilidade de forças amigas;
- c) a situação indicar a necessidade de mudanças significativas nas tarefas a executar ou mudanças na própria missão;
- d) houver mudança nas prioridades de apoio;
- e) houver modificações significativas nas regras de engajamento;
- f) desejar atender a necessidade de reorganização ou reagrupamento da força;
- g) houver necessidade de reajustamento no apoio logístico;
- h) ocorrer mudança na natureza; e
- i) houver mudança no ritmo.

12.4 As vantagens advindas do faseamento, que é um método de organização e de controle de uma operação, permitem:

- a) dividir e balancear os esforços em um determinado período de tempo;
- b) mensurar o progresso obtido em direção aos objetivos determinados; e

c) validar ou ajustar as ações desenvolvidas durante a operação.

12.5 Para cada fase de uma operação, o comandante deve designar um esforço principal e pode designar objetivos/efeitos intermediários, concatenados e que permitam atingir os objetivos finais ou o EFD Mil da operação/campanha como um todo.

12.6 A célula de integração de planejamento de longo prazo é a responsável pelo planejamento da sequência do faseamento.

12.7 A determinação das fases da operação tem por referência as fases estabelecidas nos planos dos escalões superiores, porém, estas podem ser subdivididas. As fases do conceito da operação, do desenho operacional, dos planos e ordens devem estar em acordo.

13 TRANSIÇÃO

13.1 As transições marcam a mudança entre duas fases. Elas requerem planejamento e preparação antecipados, com o estabelecimento de parâmetros claros de execução, a fim de manter o ritmo operativo e reduzir a vulnerabilidade da força durante o seu transcorrer.

13.2 Por estarem associadas às fases, as transições são visualizadas durante o planejamento da operação, e a sua execução deve ser norteadas pelos seguintes aspectos:

- a) a previsão do quando e como ela deve ocorrer, com a alocação do tempo necessário para a sua execução;
- b) a visualização e organização das ações da fase em curso de forma a facilitar a transição;
- c) a concepção de uma organização para o combate que facilite a adoção da organização para o combate para próxima fase;
- d) o ensaio de certas ações de transição; e
- e) a certificação de que os elementos integrantes e participantes têm conhecimento das regras de engajamento da próxima fase, se for o caso.

14 VARIANTES

14.1 São opções ao plano básico e podem incluir mudanças de prioridades e de organização de elementos operativos, na estrutura de comando ou na própria natureza da operação. Uma variante, em essência, consiste em uma rota diferente para chegar ao mesmo EFD da operação em desenvolvimento. Podem alterar o curso para o atingimento de um PD alternativo.

14.2 Por propiciarem flexibilidade ao antecipar situações que poderiam alterar o plano inicial, as variantes normalmente são decisivas para o resultado da

operação geral, pois permitem atuar mais rapidamente do que o adversário para explorar uma situação resultante (emergente) da situação operacional.

15 PAUSA OPERACIONAL

15.1 É a interrupção temporária das operações que, geralmente, ocorre após se ter alcançado os principais objetivos táticos e operacionais. Quando prevista, deve ocorrer antes das nossas forças terem atingido o seu próprio ponto culminante, com vistas à regeneração do potencial de combate, para que seja desferido o golpe decisivo sobre o adversário.

15.2 Normalmente, uma pausa operacional é o mais curta possível, de modo a não permitir a iniciativa e a liberdade de ação ao inimigo.

16 RITMO OPERATIVO

16.1 É a velocidade relativa e a cadência das operações militares em relação ao inimigo. É o desembaraço e a velocidade com que se desenvolve a execução da operação em função da natureza dos meios empregados, do terreno e condições meteorológicas, da resistência do inimigo e da impulsão que lhe é dada.

16.2 Algumas ações possibilitam ao Cmt a manutenção de um elevado ritmo operativo, tais como: a exploração dos efeitos complementares de ações simultâneas e sucessivas, sincronizadas no tempo e no espaço; o não envolvimento em engajamentos desnecessários; e o estímulo aos Cmt subordinados para que ajam com o máximo de iniciativa, por intermédio de ações independentes.

16.3 O Cmt busca a manutenção de um ritmo maior que o do oponente, a fim de sobrecarregá-lo, negando-lhe a capacidade de se contrapor às ações amigas. A execução de ações com o máximo de rapidez possibilita a obtenção do controle da situação e a negação da iniciativa ao oponente.

ANEXO G

CONSTRUÇÃO DO DESENHO GRÁFICO DA ABORDAGEM OPERATIVA (aprimorado para Op terrestres)

1 DEFINIÇÃO E GENERALIDADES

1.1 O Desenho Operacional é um dos produtos da abordagem operativa que mais simbolizam a ligação do componente conceitual com o detalhamento do planejamento. É a representação gráfica mais comum da abordagem operativa. É, na essência, a materialização da abordagem operativa e sintetiza a visão do comandante sobre o que deve ser feito para se atingir o EFD Mil.

1.2 Nele estão caracterizados diversos elementos que facilitam o entendimento do que será realizado. Serve como um guia para orientar a formulação das linhas de ação e acaba se tornando a representação gráfica da síntese das linhas de ação que o comandante desenvolve junto ao seu EM.

1.3 O Cmt, auxiliado pelo grupo de planejadores que executa o planejamento conceitual (parte do EM escolhido pelo Cmt), pode valer-se de diversos elementos da arte operacional para auxiliar na construção do desenho operacional. Ao transformá-lo graficamente, pode-se utilizar diversas ferramentas da tecnologia da informação e/ou *design* gráfico.

1.4 A construção do desenho operacional está integrada/depende de outras ações de planejamento. Essas ações podem ser exemplificadas:

- a) o levantamento das ações táticas a realizar;
- b) o estudo do centro de gravidade (CG) do oponente de nossas forças;
- c) o estudo e o estabelecimento de pontos decisivos (PD);
- d) a visualização de como é a abordagem para atingir esse CG, se direta ou indireta;
- e) a formulação de objetivos, como consequências dessas ações a realizar, ou por imposição de escalões superiores;
- f) a consecução de tarefas definidas ou visualizadas;
- g) o encadeamento dos objetivos no tempo e no espaço através das linhas de operação (L Op) e/ou linhas de esforço (L Esf), caso sejam de natureza física ou lógica, respectivamente;
- h) o ritmo que o comandante pretende imprimir;
- i) o alcance dos elementos empregados;
- j) a necessidade de faseamento/pausas nas operações; e
- k) o estabelecimento do EFD.

1.5 CONSTRUÇÃO

1.5.1 A construção desse Desenho Operacional varia de acordo com os conhecimentos disponíveis, experiência e familiaridade do Cmt com o problema. Dessa forma, o desenho operacional pode ser refinado e ajustado para representar a visão do Cmt sobre o que deve ser feito, ao longo de todo o planejamento.

1.5.2 Uma sugestão de sequência lógica é apresentada para a construção do desenho operacional (com maior direcionamento para as operações terrestres). Não é intenção engessar a construção desse elemento/ferramenta da arte da operacional, mas padronizar representações gráficas e criar maior entendimento dos diversos elementos.

1.5.3 Traçar o eixo horizontal: traçar um segmento de reta horizontal, obedecendo a uma escala crescente de tempo da esquerda para a direita, a qual representará o tempo duração. Por meio do tempo duração, é possível representar a sequência ótima para se alcançar cada ponto decisivo, bem como o ritmo adequado para atingi-los. Esse eixo pode conter datas-chave e períodos predeterminados, entre outros.

1.5.3.1 Fasear o desenho: de acordo com o planejamento realizado e com a duração prevista, estabelecer tantas quantas linhas perpendiculares ao eixo horizontal forem necessárias, caracterizando, assim, as fases do plano. Esse faseamento não deve ser confundido com o faseamento explicitado na Ordem de Operações (que é restrito às fases 2 e 3 do conceito operativo do EB). As fases poderão ser nomeadas.

1.5.3.2 Estabelecer transições: se for o caso, representar indicadores que caracterizem a transição de uma fase para outra.

1.5.4 Lançar o estado final desejado militar: o EFD Mil pode ser representado graficamente por um retângulo com linhas cheias, ficando posicionado na extremidade direita do desenho operacional. Deve abordar, no mínimo, três aspectos: inimigo, terreno e considerações civis. Caso a representação gráfica fique prejudicada pelo tamanho, inserir legenda representativa. Nas Op mais complexas e longas, pode ser estabelecido um EFD Mil para cada fase.

1.5.5 Lançar os objetivos: os objetivos podem ser representados graficamente por figuras circulares correspondentes a cada objetivo planejado ou determinado pelos escalões superiores. Devem ficar alinhados verticalmente no lado direito do desenho operacional, antes do EFD Mil. Os objetivos podem ser englobados por uma elipse maior caracterizando assim um conjunto de objetivos. As linhas de operação e as de esforço devem contribuir para o atingimento de um ou mais objetivos. O tangenciamento dessas linhas

nos círculos dos objetivos (ou na elipse englobante) é desejável.

1.5.5.1 Lançar objetivos intermediários: caso sejam necessários, devem ser representados por figuras circulares posicionadas em qualquer lugar das linhas de operação e de esforço.

1.5.6 Lançar o centro de gravidade: O CG pode ser representado graficamente por uma figura circular. Evidentemente, o CG do inimigo pode ser aperfeiçoado ao longo do exame de situação, podendo sofrer ajustes devido à obtenção de novos dados de inteligência ou em função do desenvolvimento das ações. Normalmente, o CG representado no desenho operacional é o CG inimigo. Usualmente, as linhas de operação incidem diretamente no CG inimigo. Caso também seja representado o CG amigo, outras linhas de operação podem atingi-lo (protegê-lo).

1.5.7 Lançar e ordenar os pontos decisivos: os PD podem ser representados por meio de triângulos pequenos e numerados em ordem sequencial segundo o eixo tempo duração. Os pontos decisivos podem ser representados em linhas de esforço e em linhas de operação. A representação gráfica do PD deve ser específica para o momento em que ele é atingido, e não para o início de suas ações. Normalmente, haverá múltiplos PD em um desenho operacional. Os PD devem ser colocados em uma ordem que expressa “quando” os mesmos devem ser alcançados, de tal sorte que ao identificá-los, o Cmt poderá conduzir a avaliação da campanha de acordo com o espaço temporal planejado. Eles podem estar diretamente ligados à proteção dos nossos CG ou à escolha dos CG inimigos, assim como buscar atingir diretamente um objetivo. A arte de identificar PD é uma etapa crítica do Desenho Operacional. Normalmente, haverá mais pontos decisivos do que podem ser atacados, conquistados, controlados, defendidos ou protegidos pelas forças e capacidades disponíveis. Assim, cresce de importância a análise criteriosa na identificação daqueles PD que realmente oferecem as melhores oportunidades para atacar as vulnerabilidades críticas do inimigo e proteger as nossas.

1.5.7.1 Lançar e ordenar a tarefas: nas linhas de esforço, tarefas “duradouras” poderão ser representadas. Estas divergem dos pontos decisivos (PD) por serem mais difíceis de mensurar. O símbolo que melhor expressa essas tarefas é o trapézio, no qual sua base maior acompanha a linha horizontal do tempo. As laterais do trapézio indicam o início e o fim de tal tarefa.

1.5.8 Traçar as linhas de operação/linhas de esforço: as L Op / L Esforço podem ser representadas graficamente por retas horizontais paralelas ao eixo horizontal tempo duração. As L Op/L Esforço devem ser identificadas por meio de um nome inserido em retângulo ao início (à esquerda) do segmento de reta que as representa. Os pontos decisivos e as tarefas são lançados sobre os

segmentos de reta dessas linhas. As linhas de operação obrigatoriamente devem atingir o CG (seja o amigo, seja o inimigo; estando eles representados, ou não). As linhas de esforço colaboram para o atingimento dos objetivos e contribuem para o EFD Mil ser concretizado. Geralmente, as L Op carregam mais PD.

1.5.9 Lançar os pontos culminantes: os pontos culminantes são lançados, se for o caso, sobre os segmentos de reta das linhas de operação. Eles podem ser representados por meio de triângulos equiláteros pequenos invertidos e numerados em ordem sequencial segundo o eixo tempo duração.

1.5.10 Verificar a sequência ótima e o ritmo para atingir os pontos decisivos: a sequência ótima é verificada por meio do traçado de uma linha interligando os pontos decisivos na ordem de sua execução, coerente com o eixo tempo duração. A sequência materializa-se em traçado sinuoso entre os pontos decisivos de acordo com a sua numeração. Em caso de simultaneidade, entre dois ou mais pontos decisivos, estes estarão em um mesmo segmento de linha vertical que fará parte da sequência materializada pela linha sinuosa. O ritmo fica evidenciado por uma maior ou menor distensão da linha sinuosa na direção do eixo horizontal tempo duração.

1.5.10.1 Variantes: devem ser desenhadas sob forma de linha pontilhada, fazendo uma alternativa à sequência lógica/ritmo principal estabelecido.

1.6 Exemplo de Desenho Operacional

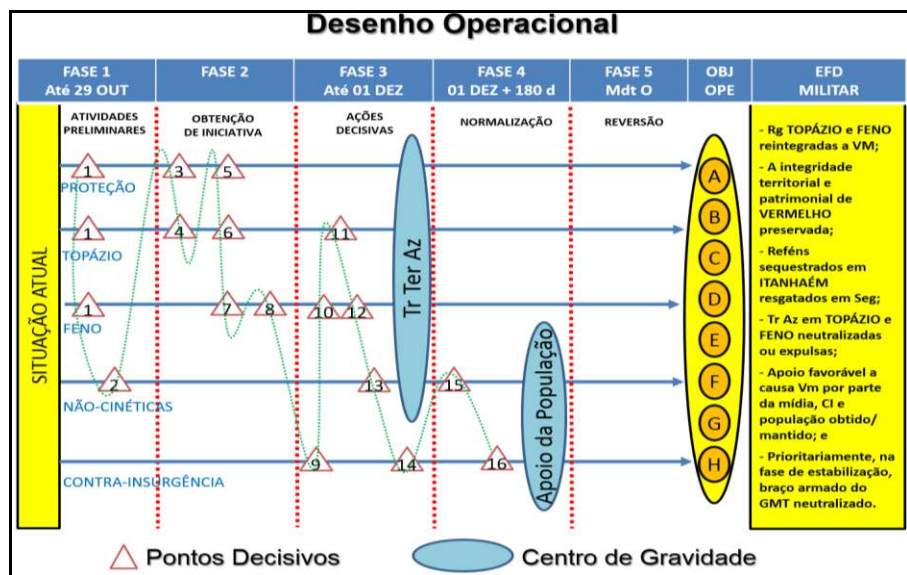


Fig G-1– Exemplo de Desenho Operacional

ANEXO H

O PROCESSO OPERATIVO DE UMA FORÇA TERRESTRE COMPONENTE (FTC)

1 PLANEJAMENTO (FASE 0)

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 O planejamento para o emprego de meios militares ocorre desde a situação de normalidade, seguindo a Sistemática de Planejamento de Emprego Conjunto das Forças Armadas (SisPECFA). Esse planejamento é considerado a Fase 0 do Plano de Operações do escalão designado como FTC, uma vez que precede o emprego do poder de combate terrestre no contexto de uma operação conjunta.

1.1.2 Essa fase é caracterizada pelo planejamento que antecede o emprego de tropas, tanto o que ocorre em situação de normalidade, de forma sistemática, como o executado em caso de contingência. Todavia, as atividades de planejamento não ficam restritas a esta fase, ocorrendo de forma contínua através de todo o processo operativo da FTC.

1.1.3 A Fase 0 visa à preparação das condições adequadas para o emprego do poder de combate terrestre, por intermédio de ações que envolvem a concepção da FTC e a realização do planejamento tático, em consonância com o plano operacional. Ela tem grande amplitude no tempo e no espaço, cobrindo todas as fases previstas no plano operacional.

1.2 SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO DE EMPREGO CONJUNTO DAS FORÇAS ARMADAS

1.2.1 O Plano Estratégico de Emprego Conjunto das Forças Armadas (PEECFA) é o elemento central na SisPECFA (Fig H-1). Ele sintetiza as orientações do nível político e estabelece as premissas que norteiam os planejamentos no nível operacional e tático.

1.2.2 Na situação de crise ou de conflito armado, o Planejamento Estratégico tem início com a emissão da Diretriz Presidencial de Emprego de Defesa (DPED), determinando a ativação dos comandos operacionais necessários e fazendo a designação dos respectivos Cmt. Com base nessa diretriz, o Ministro da Defesa emite a Diretriz Ministerial de Emprego de Defesa (DMED) e o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) atualiza o PEECFA, anteriormente elaborado para a situação, a fim de colocá-lo em execução.

1.2.3 Nos casos de contingência, o EMCFA analisa se a situação se aproxima de algum dos planejamentos previamente realizados, buscando tomar um dos planos como base para enfrentar a situação.

1.2.4 Eventualmente, será necessário confeccionar um novo PEECFA. Os trabalhos de planejamento, nesse caso, podem ter início com uma DMED, expedida em caráter emergencial, até que seja expedida pelo Presidente da República a DPED relativa a essa contingência.

1.2.5 O Exame de Situação Operacional começa reavaliando os aspectos contidos no PEECFA que influenciam diretamente o desencadeamento da campanha. Caso o comandante operacional (Cmt Op) identifique a necessidade de alteração de algum desses aspectos, como os limites das áreas de responsabilidade e a adjudicação de meios, por exemplo, pode solicitar ao EMCFA o reajuste desses elementos. Durante essa avaliação, o Cmt Op conta com o assessoramento do Comandante do escalão designado como FTC para os aspectos relacionados às operações terrestres.

1.2.6 O planejamento tático do escalão designado como FTC é realizado paralelamente ao planejamento operacional. Esse trabalho tem início com a divulgação pelo C Op do Conceito Preliminar da Operação (CPO), que contém a descrição da situação, o EFD (operacional), a missão, a concepção da manobra operacional, a concepção geral de emprego das forças componentes (F Cte) e algumas diretrizes específicas, entre outros aspectos julgados necessários.

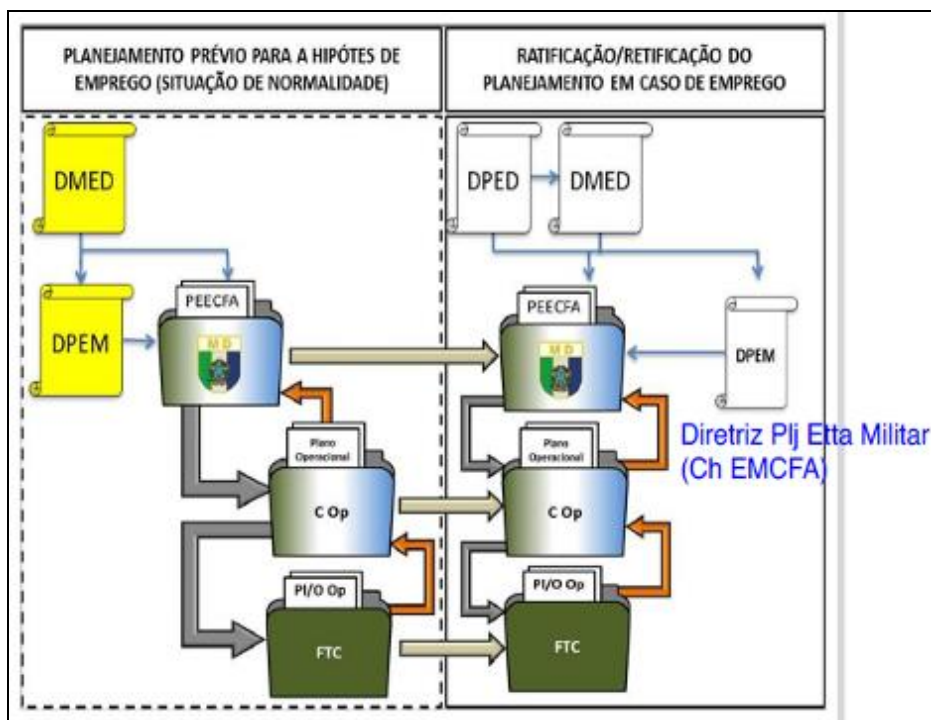


Fig H-1 – Sistemática de Planejamento de Emprego Conjunto das Forças Armadas (SisPECFA)

1.3 PLANEJAMENTO DO PROCESSO OPERATIVO DA FTC

1.3.1 As fases do processo operativo da FTC expressam, de forma completa, como a força componente (F Cte) atua ao longo de toda a campanha, não estando limitada a descrever a condução das ações táticas e os engajamentos com o oponente. No planejamento, busca-se conceber o emprego da FTC, englobando o máximo possível das fases do processo, conforme o planejamento executado pelo C Op.

1.3.2 O planejamento realizado para as diversas fases redonda em um conjunto de planos, dentre os quais o mais importante é o Plano de Operações, que se destina a regular as condições de execução das ações necessárias para atingir o EFD (Fig H-2). A partir desse plano são confeccionados todos os demais: Plano de Geração do Poder de Combate da FTC, Plano de Normalização e Plano de Reversão.

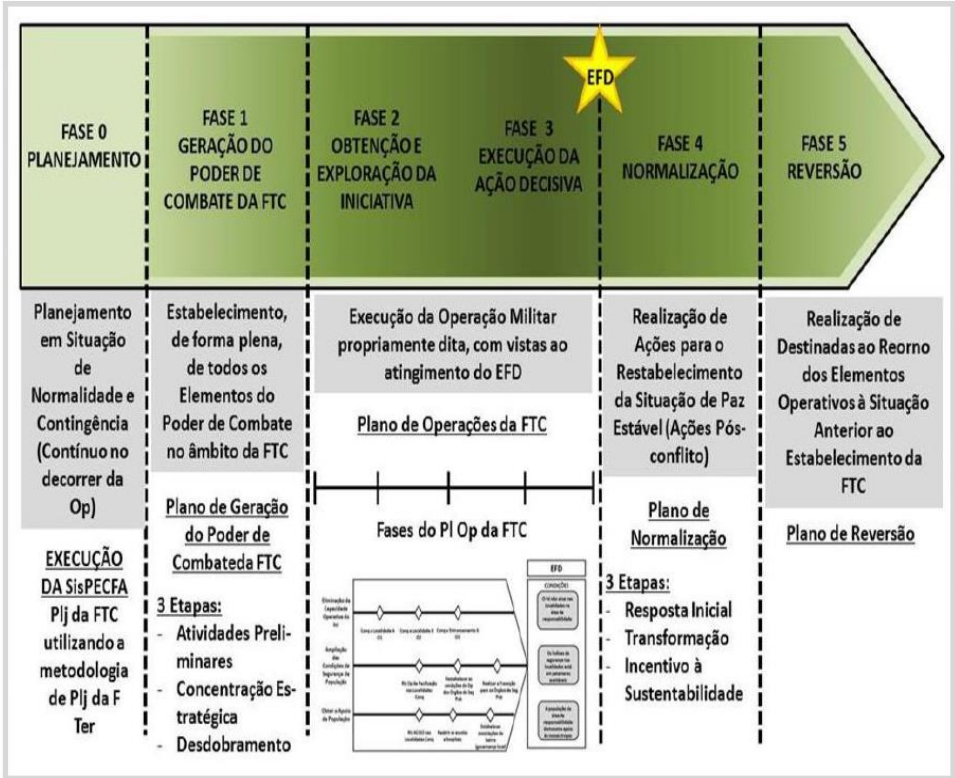


Fig H-2 – Planejamento do Processo Operativo da FTC

1.3.3 O Plano de Operações está associado às fases 2 (Obtenção e Exploração da Iniciativa) e 3 (Execução da Ação Decisiva) do Processo Operativo da FTC – a Operação Militar propriamente dita. O plano de operações normalmente é subdividido em fases, conforme o esforço preponderante realizado, visando à geração das condições que caracterizam o EFD.

1.3.4 O plano de geração do poder de combate da FTC tem por objetivo a organização dos elementos operativos para o cumprimento da missão e seu posicionamento para o início da Op, estabelecendo as condições de execução da fase 1 (Geração do Poder de Combate da FTC). Ele integra a atividade de concentração estratégica do C Op com o plano de operações do escalão designado como FTC, determinando o posicionamento dos elementos operativos, conforme as ações táticas previstas.

1.3.5 Os planos de normalização e reversão, relativos às fases 4 e 5, respectivamente, dificilmente são confeccionados antes do desenvolvimento das operações, pois necessitam de dados de planejamento decorrentes da

execução das ações táticas. Todavia, caso o C Op estabeleça diretrizes e planos relativos a essas fases ainda no planejamento inicial, o escalão designado como FTC confecciona esses planos de forma alinhada com o C Op e com os aspectos estabelecidos no plano de operações.

2 GERAÇÃO DO PODER DE COMBATE DA FTC (FASE 1)

2.1 GENERALIDADES

2.1.1 Esta é a fase do processo operativo da FTC na qual o trabalho concentra-se na organização e na distribuição dos meios da FTC em zonas de reunião (Z Reu) e bases de operações no TO/A Op, posicionando-os para as ações táticas que serão executadas. Esta fase não possui início e término claramente identificáveis, uma vez que as ações que a caracterizam podem ter início durante o planejamento (fase 0) e continuar durante as operações propriamente ditas (Fig H-3).

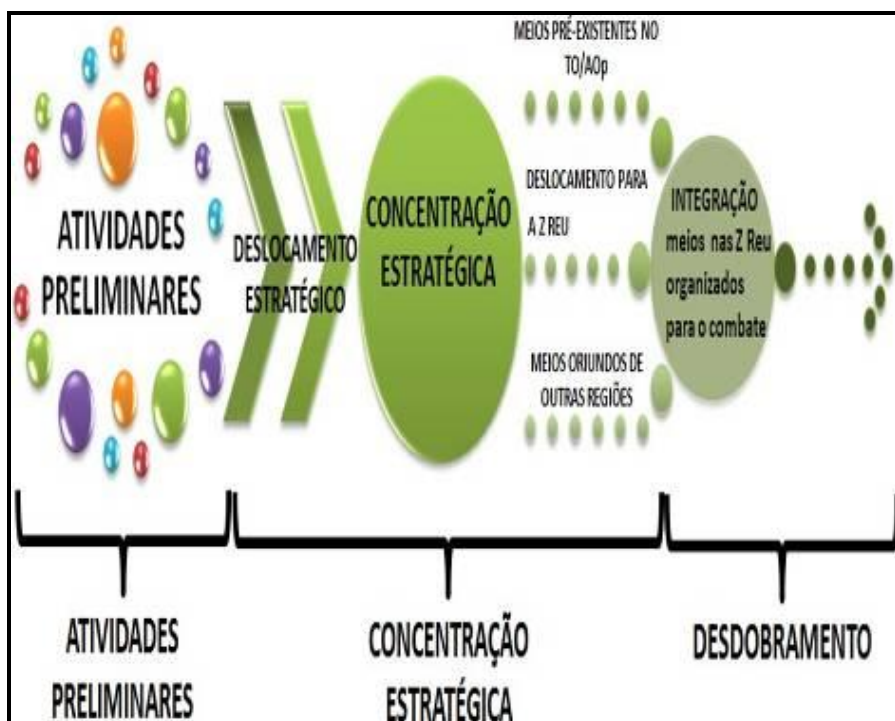


Fig H-3 – Etapas da Geração do Poder de Combate da FTC

2.1.2 Os planos concebidos segundo a SisPECFA incluem orientações para a geração do poder de combate das F Cte. Para a FTC, o desafio está na necessidade de compor uma força eminentemente modular, concebida “sob

medida” para a situação específica e integrada por meios previamente posicionados no TO/A Op e outros, desdobrados por deslocamento estratégico, a partir de suas sedes.

2.1.3 As atividades a serem executadas nessa fase demandam uma série de capacidades de outras Forças e expressões do poder nacional – como, por exemplo, as relacionadas ao transporte de meios terrestres, no deslocamento estratégico. Por isso, a coordenação com o C Op e com as outras F Cte é fundamental. A mobilização ou contratação de meios civis também é um recurso a ser considerado para a complementação da capacidade de transporte.

2.1.4 Considerações importantes para o planejamento e a execução dessa fase:

- a) deve-se priorizar e ajustar o fluxo de tropas de forma a rapidamente estabelecer as condições mínimas de operação da FTC, visando a possibilitar o início das operações terrestres no mais curto prazo, de acordo com o planejamento do C Op;
- b) as forças a serem transportadas devem ser reunidas em escalões (ou levas), organizadas de modo que o C Op possa dispor da maior gama possível de capacidades operativas, no mais curto prazo;
- c) na concepção das levas, considerar o apoio que deve ser prestado pela FTC às demais F Cte, desde a fase inicial de aproximação de meios;
- d) a célula de coordenação do deslocamento e de concentração estratégicos, no C Op, deve estar ciente dos locais e das condições nas quais os meios terrestres devem chegar ao TO/A Op;
- e) o Cmt do escalão designado como FTC deve assegurar-se de que a geração do poder de combate está recebendo a atenção e os recursos necessários e fiscalizar o emprego desses recursos;
- f) essa fase reúne atividades eminentemente conjuntas e uma parte significativa do planejamento e da execução das ações é de responsabilidade do C Op. Cabe à FTC: o estabelecimento de prioridades; a coordenação para que os meios sejam desembarcados nos locais que melhor atendem o seu emprego futuro; a assunção do controle sobre esses meios quando da sua chegada; e a organização desses meios para o combate; e
- g) dependendo da operação, alguns aspectos administrativos relacionados a essa fase podem assumir preponderância sobre considerações de ordem tática. Dessa forma, é importante que se desenvolvam planos alternativos para a geração de poder de combate, a fim de evitar os impactos decorrentes no plano tático.

2.2 ELEMENTOS DA GERAÇÃO DO PODER DE COMBATE (GPC)

2.2.1 A geração do poder de combate da FTC objetiva permitir que as ações táticas previstas no plano de operações do escalão designado como FTC

possam ser desencadeadas no prazo previsto. Para bem executar essa fase, o escalão designado como FTC deve ser capaz de conjugar cinco elementos: precisão, sincronização, rapidez, informações relevantes e unidade de esforços.

2.2.1.1 Precisão – os elementos operativos devem estar constituídos conforme os prazos estabelecidos, devidamente organizados e prontos para a rápida integração à FTC.

2.2.1.2 Sincronização – a sincronização do movimento é fundamental, considerando que o transporte de material e pessoal pode ser realizado por diferentes modais e a necessidade de integração dos meios preexistentes no TO/A Op com os meios oriundos de outras regiões (Fig H-4).

2.2.1.3 Rapidez – os elementos de emprego devem executar esse processo com presteza.

2.2.1.4 Informações Relevantes – são as informações acuradas e oportunas acerca da localização, movimento, situação e identificação dos elementos de emprego, do pessoal, do equipamento e dos suprimentos, à medida que se movem da sua sede aos pontos de integração no TO/A Op.

2.2.1.5 Unidade de Esforços – a coordenação das atividades deve estar a cargo de um único elemento, com a autoridade necessária para adotar as medidas para controlar e gerenciar a conduta dos elementos operativos à medida que elas se aproximam e ingressam nas áreas de recepção e áreas de concentração. Além disso, é importante a identificação dos responsáveis pelas atividades nos diversos pontos críticos (nós e áreas de concentração).

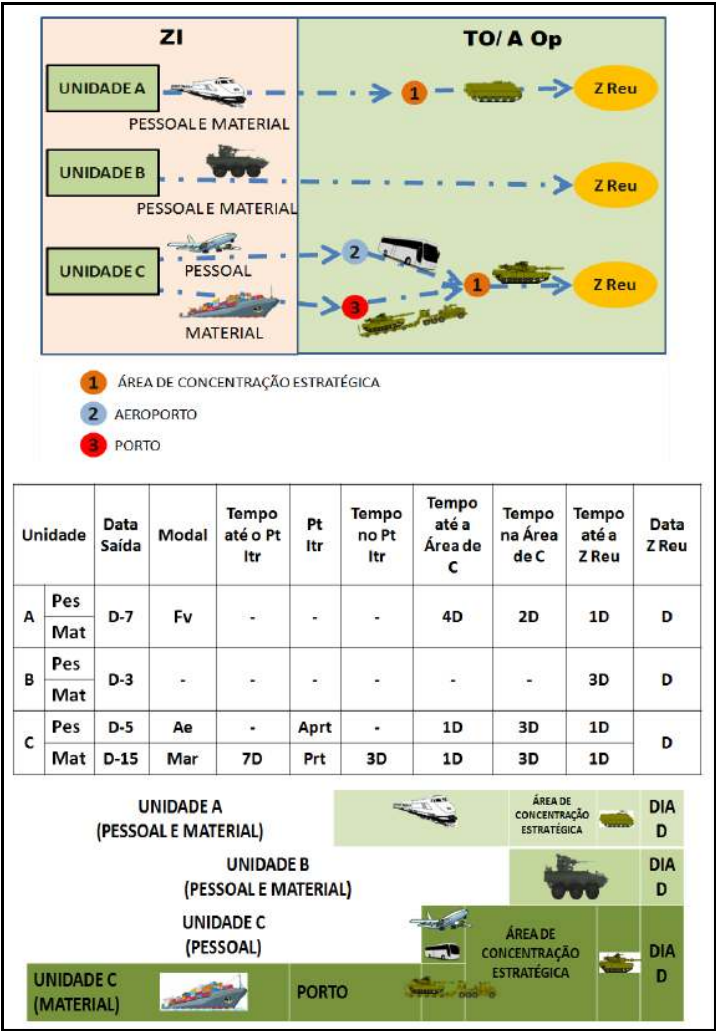


Fig H-4 – Sincronização do Movimento de Meios durante a GPC

2.3 PLANEJAMENTO DA GERAÇÃO DO PODER DE COMBATE

2.3.1 A intenção do Cmt e o conceito da operação do escalão designado como FTC determinam a prioridade de desdobramento dos elementos de emprego. O EM mantém estreita ligação com o C Op, como explicado anteriormente. Caso necessário, este é acionado para ampliar a capacidade de geração do poder de combate da FTC. Identificar as capacidades das demais F Cte que podem ser integradas é parte desse processo.

2.3.2 Nesta fase, o planejamento do escalão designado como FTC deve

considerar o equilíbrio entre rapidez, oportunidade e a composição adequada de capacidades, de acordo com o plano de operações.

2.3.3 A geração do poder de combate da FTC está diretamente relacionada à função de combate movimento e manobra e possibilita que as ações táticas decisivas sejam conduzidas pela FTC. É um erro tratá-la como uma atividade logística ou administrativa. O planejamento é conduzido com vistas às ações táticas que serão desencadeadas, coordenado pelo E3 e executado de forma integrada, com participação de todas as seções do EM.

2.3.4 As decisões relativas a esta fase do processo operativo da FTC devem ser tomadas com o enfoque tático, a fim harmonizar o conceito da geração do poder de combate com o conceito da operação. O plano de geração do poder de combate da FTC deve contemplar, além das necessidades para composição dos elementos operativos, outras necessidades primárias da FTC, como capacidades de C², Cibernética, Inteligência, Defesa Antiaérea e Logística.

2.3.5 Uma lista de unidades a serem desdobradas (LUSD), relaciona as U que serão desdobradas, a sua localização atual, quando e onde essas U deverão estar prontas em Z Reu e as relações de subordinação entre os diversos elementos de emprego. A LUSD é um documento que estabelece os elementos necessários à composição da FTC e a sua prioridade para transporte.

2.4 ETAPAS DA GERAÇÃO DO PODER DE COMBATE

2.4.1 A geração do poder de combate da FTC é executada em três etapas: Atividades Preliminares, Concentração Estratégica e Desdobramento. Esta última termina com os elementos de emprego nas respectivas zonas de reunião, em condições de iniciar a operação propriamente dita.

2.4.2 A compreensão do problema militar é de importância capital para a determinação das atividades referentes às três etapas. Trata-se de equacionar o posicionamento de tropas para as operações que serão realizadas, considerando as condições específicas de cada uma: pré-posicionadas ou fora da área abrangida pelo TO/A Op e como se encontram com relação às suas dotações (completas ou não). As três etapas destinam-se a movimentar os elementos operativos para dentro do TO/A Op e posteriormente para as suas Z Reu e completá-los com os meios necessários à missão.

2.4.3 ATIVIDADES PRELIMINARES

2.4.3.1 São as ações que colocam os meios selecionados para compor a FTC em condições de iniciar o seu deslocamento para o TO/A Op. Consistem, inicialmente, na concepção da organização dos elementos de emprego (ainda na fase de planejamento), em função da missão que lhes serão atribuídas – inclusive com o acréscimo de meios que não são de sua dotação normal. A

etapa também inclui o apronto operacional desses elementos de emprego e o estabelecimento de ligações e coordenações necessárias para a realização do movimento operacional.

2.4.3.2 Nessa etapa, o EM do escalão designado como FTC:

- a) estabelece ligação com os elementos operativos a ele adjudicados, que ainda não estão sob o seu comando – a estrutura de comando enquadrante das diversas frações durante esta etapa ainda é a estrutura da F Ter para a situação de normalidade;
- b) estabelece diretrizes específicas para os elementos de emprego, a fim de facilitar a sua preparação final para a operação;
- c) coordena com a F Ter e o C Op os aspectos relativos ao movimento de meios incluídos no deslocamento estratégico do C Op, estabelecendo prioridades de chegada dos meios à área de responsabilidade do escalão designado como FTC; e
- d) estabelece medidas claras de coordenação e controle que permitam a execução de toda esta fase do processo operativo.

2.4.3.3 A etapa é concluída no porto/estação de embarque para o transporte para o TO/A Op. Para os elementos operativos que já se encontram articuladas no TO/A Op, ela encerra no início do movimento para a Z Reu ou base de combate. Ao término dessa etapa e para a execução do controle do movimento para o TO/A Op, os elementos operativos podem passar ao comando do C Op, de outra F Cte, da própria FTC ou ainda permanecer com a sua subordinação usual dentro da estrutura da F Ter.

2.4.4 CONCENTRAÇÃO ESTRATÉGICA

2.4.4.1 A etapa consiste nos deslocamentos propriamente ditos, de modo a posicionar os meios no TO/A Op. Compreende a concentração e o deslocamento estratégicos. O planeamento da concentração é de responsabilidade do C Op, e o planeamento e a execução do deslocamento são de responsabilidade dos Cmt das FS, sob coordenação do EMCFA (Fig H-5).

2.4.4.2 Todos os planeamentos para o deslocamento e a concentração estratégica são realizados com base nas premissas estabelecidas quando da confecção do PEECFA, no anexo que trata do Plano Estratégico de Deslocamento e Concentração de Forças (PEDCF). O C Op também considera as necessidades operativas levantadas pelas F Cte, ou seja, no caso da FTC, as prioridades estabelecidas na LUSD.

2.4.4.3 O Cmt do escalão designado como FTC mantém permanente ligação com a F Ter durante a realização das ações decorrente do deslocamento estratégico.

2.4.4.4 Deslocamento Estratégico

2.4.4.4.1 Cabe às FS planejar e executar o deslocamento estratégico de meios adjudicados ao TO, desde a zona de interior (ZI) até o local indicado pelo C Op.

2.4.4.4.2 As FS coordenam seus planejamentos com o EMCFA para realizar o deslocamento estratégico de seus meios para o TO. Assim que ativado, o Centro de Coordenação Logística Militar (CCLM) passa a ser o responsável pela coordenação e o gerenciamento do transporte estratégico, de modo a permitir a racionalização do emprego dos meios de transporte militares disponíveis nas três Forças, assim como dos meios civis a serem mobilizados ou contratados. As FS designam oficiais de ligação junto ao CCLM.

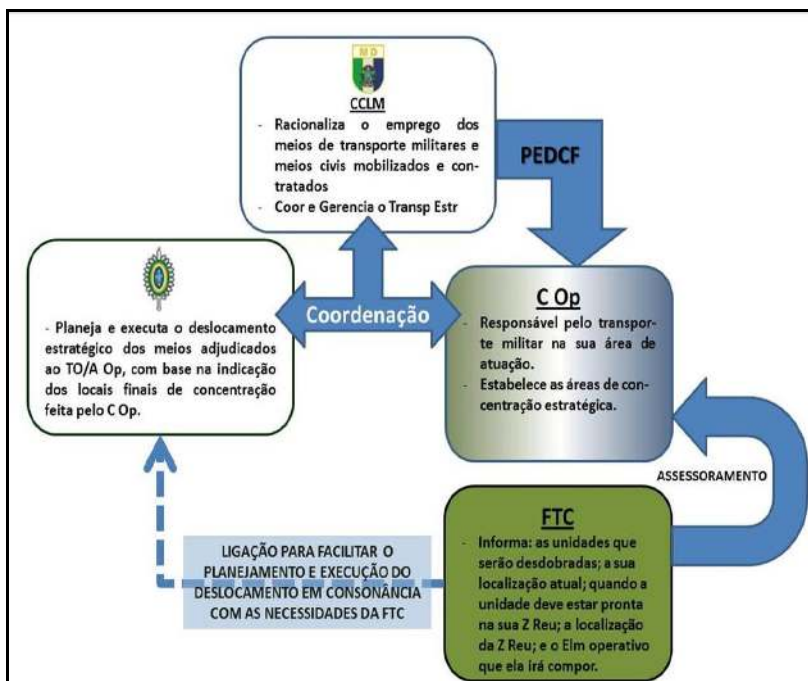


Fig H-5 – Responsabilidades e Coordenação para o Deslocamento Estratégico

2.4.4.4.3 Os meios de transporte militares existentes devem atender prioritariamente as necessidades logísticas do TO. As FS buscam o máximo emprego de meios civis contratados ou mobilizados nos seus planejamentos de deslocamento e de concentração estratégica. A contratação e a mobilização de meios civis são reguladas em planejamento específico do EMCFA.

2.4.4.4.4 O Ministério da Defesa (MD), por intermédio do Subsistema Setorial de Mobilização Militar, liga-se com os demais Subsistemas Setoriais do Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB), a fim de viabilizar a obtenção de

meios civis para o deslocamento estratégico das forças, segundo as prioridades estabelecidas pelo CCLM.

2.4.4.4.5 O CCLM realiza, também, a coordenação entre o Comando Logístico do Teatro de Operações (CLTO) – ou Comando Logístico da Área de Operações (CLAO) – e as FS, a fim de definir responsabilidades e condições de execução de todo o transporte de material e pessoal destinado ao TO.

2.4.4.4.6 O CCLM gerencia o envio de pessoal e material para o TO/A Op, bem como sua retirada, definindo os meios de transporte a serem empregados, sejam militares ou civis.

2.4.4.4.7 Para o deslocamento estratégico de pessoal, o modal aéreo deve ser priorizado. Para o deslocamento de carga e material, dependendo das características do TO, devem ser priorizados os modais marítimo, fluvial e/ou ferroviário. Para isso são definidos os Eixos Prioritários de Transporte (EPT) a serem utilizados. Os EPT constituem um conjunto de vias de transporte multimodais, orientadas para as áreas de concentração estratégica definidas pelo TO.

2.4.4.4.8 Dentro do TO/A Op, o Cmt Op é o responsável pelo planejamento e pela execução do transporte militar.

2.4.4.5 Concentração Estratégica

2.4.4.5.1 Cabe ao Cmt Op, assessorado pelos Cmt das F Cte, estabelecer as áreas onde serão concentradas as forças adjudicadas, devendo considerar para tal:

- a) a missão recebida pelas forças a serem concentradas;
- b) a necessidade de dissimulação no contexto do quadro geral da manobra;
- c) os prazos disponíveis;
- d) a existência de EPT que atendam à direção geral da manobra logística entre a ZI e os locais de concentração estratégica no TO; e
- e) a existência de infraestrutura que viabilize a movimentação de grandes volumes de pessoal e material em trânsito.

2.4.4.5.2 A preparação logística do campo de batalha deve ter início o mais cedo possível, com a montagem das estruturas logísticas previstas para o CLTO e para as F Cte, com vistas a apoiar a operação desde a concentração.

2.4.4.6 Outras Considerações

2.4.4.6.1 Embora a FTC não seja a responsável direta pelo planejamento ou pela execução das tarefas dessa etapa, seu Cmt deve assessorar o Cmt Op quanto aos aspectos do plano de operações do escalão designado como FTC que dependem do deslocamento e da concentração estratégica. O EM do

escalão designado como FTC abastece o C Op com os dados necessários e as demandas para que o planejamento da atividade e sua consequente execução atendam às necessidades táticas.

2.4.4.6.2 As áreas de concentração estratégica são definidas pelo C Op, porém, a situação pode requerer o deslocamento de meios o quanto antes para a área de responsabilidade da FTC. Conforme o caso, dependendo das características do meio/fraçãoe do modal utilizado, o EM do escalão designado como FTC pode solicitar ao C Op que a fração seja desembarcada diretamente em sua área de responsabilidade, sem passar pela área de concentração estratégica. Nesse caso, aumentam as necessidades de coordenação entre todos os envolvidos. Ao final da concentração estratégica, os meios que compõem a FTC estarão, em sua maioria, concentrados nas respectivas áreas. Atendendo o planejamento do escalão designado como FTC, os elementos de emprego podem ser organizados nas áreas de concentração estratégica ou nas respectivas Z Reu, ou ainda combinando as duas formas.

2.4.4.6.3 A responsabilidade pela coordenação das atividades na(s) área(s) de concentração estratégica é do CLTO, que pode utilizar meios da FTC para a operação dessas áreas temporariamente, em coordenação com o CLFTC. Essas atividades realizadas são de cunho administrativo, destinando-se a preparar os elementos operativos para o início do desdobramento, no menor prazo possível.

2.4.4.6.4 No caso de ocorrer a combinação de meios recebidos com tropas preposicionadas no interior do TO/A Op, deve ser estabelecido o momento no qual o escalão designado como FTC efetivamente assume o comando dos elementos de emprego. Em princípio, isso ocorrerá tão logo a FTC seja ativada, para os elementos que já estejam no interior do TO/A Op, ou após o pronto do elemento operativo na área de concentração estratégica, para os elementos que executam o deslocamento estratégico.

2.4.5 DESDOBRAMENTO

2.4.5.1 O desdobramento é o processo que consiste no movimento dos elementos de emprego (pessoal e material, já devidamente integrados nas suas frações) da área de concentração estratégica (ou aquartelamento, no caso dos elementos operativos que já se encontrem no interior do TO/A Op) até as suas Z Reu ou bases de combate. Compreende, ainda, a integração de novos meios/frações aos elementos de emprego. Ao final desta etapa, a FTC estará pronta para iniciar as operações.

2.4.5.2 O desdobramento é uma atividade planejada pelo EM do escalão designado como FTC que deve ser minuciosamente coordenada com o C Op, uma vez que o transporte militar no TO/A Op é de responsabilidade deste último. Este é um processo diretamente condicionado às imposições táticas da

operação que será executada e que, ao mesmo tempo, demanda um judicioso emprego da capacidade logística da FTC.

2.4.5.3 O fluxo de tropas e o controle de trânsito devem ser coordenados pelo escalão designado como FTC, junto ao C Op, de forma a evitar congestionamentos. O movimento das frações deve ser o mais fluido possível, evitando comprometer a proteção pela concentração desnecessária e não prevista de tropas.

2.4.5.4 Toda a etapa pode ser realizada mesmo com a presença da população local no TO/A Op. Nesse caso, é necessário empenhar todos os meios possíveis para evitar retardos no movimento em função das atividades da população (batedores, itinerários alternativos, posto de controle de trânsito – PC Tran).

2.4.5.5. A quantidade e o estado dos meios logísticos, particularmente de transporte, é consideração fundamental. Caso esses meios não sejam suficientes para transportar um elemento de emprego como um todo, meios suplementares podem ser mobilizados ou pode ser determinado que o transporte seja executado por etapas.

2.4.5.6 O Movimento para a Z Reu

2.4.5.6.1 Por sua natureza, esse movimento deve ser realizado tomando-se cuidado especial com a proteção das tropas. Assim, o planejamento do escalão designado como FTC não se deve ater apenas às tarefas das funções de combate Movimento e Manobra e Logística, mas também às atividades e tarefas da função de combate Proteção.

2.4.5.6.2 A aproximação de meios em suas Z Reu pode ser alvo de ações de interdição por parte do inimigo. Uma análise do risco, com participação da Inteligência, permite especificar as demandas por tarefas da função de combate Proteção, que podem ser supridas pela própria FTC ou complementadas com o apoio de outras F Cte. Apesar disso, os elementos operativos em deslocamento devem planejar o emprego de meios para a sua própria proteção. Para elementos de apoio logístico, o Cmdo do escalão designado como FTC deve prever deslocamento juntamente com um elemento de manobra.

2.4.5.6.3 Para o estabelecimento das rotas de movimento e das Z Reu/bases de combate, a prioridade é utilizar as áreas verdes (nas quais a capacidade de influência do inimigo é mínima).

2.4.5.7 Integração

2.4.5.7.1 A integração é a transferência sincronizada de meios/frações prontos

aos seus respectivos elementos de emprego, conforme o planejado na composição de meios da FTC.

2.4.5.7.2 A integração ocorre de forma progressiva, conforme o desencadeamento da concentração estratégica e do movimento para a Z Reu. Alguns elementos operativos recebem meios complementares, o que pode ocorrer a qualquer momento da geração de poder de combate (dependendo do que foi planejado). Contudo, o que materializa a conclusão da integração é o pronto do elemento de emprego na Z Reu, devidamente organizado para o combate e em condições de cumprir a sua missão.

2.4.5.7.3 Da mesma forma, os elementos de emprego que já existiam no TO/A Op e já se encontravam com a sua composição de meios completa, terminarão a sua integração, após realizarem o deslocamento para a Z Reu e informarem ao Cmdo do escalão designado como FTC que se encontram prontos para o cumprimento da missão.

2.5 CONSIDERAÇÕES PARA A GERAÇÃO DO PODER DE COMBATE

2.5.1 A INTENÇÃO DO COMANDANTE

2.5.1.1 A intenção do Cmt no tocante aos meios/frações necessários, à execução do movimento, da concentração estratégica e a sequência de desdobramento deve estar clara ao EM e aos elementos de emprego, tão logo recebam suas ordens.

2.5.2 DISPONIBILIDADE DAS FORÇAS

2.5.2.1 Com base no plano/ordem de operações e na coordenação com o C Op, o EM do escalão designado como FTC determina:

- a) as tarefas que a FTC deve cumprir em proveito do C Op; e
- b) se as demandas por novos meios apresentadas no planejamento foram atendidas e se a sequência de apresentação desses meios proposta foi atendida, pelos envolvidos no processo (C Op, EMCFA, Cmdo EB).

2.5.2.2 A identificação desses aspectos possibilita determinar a necessidade ou não de reformular o planejamento da operação em função da limitação de meios ou alteração nas prioridades de desdobramento.

2.5.3 COMANDO E CONTROLE

2.5.3.1 O planejamento e a execução da geração do poder de combate incluem o estabelecimento de medidas de coordenação e controle. Estas devem contemplar a assunção do comando sobre meios/frações, a utilização dos meios de comunicações e prescrições quanto a itinerários e medidas de

controle de trânsito.

2.5.3.2 A liberdade de ação dos Cmt subordinados, nesta fase da operação, deve ser extremamente restrita. Evita-se, com isso, que iniciativas não alinhadas com a intenção do comandante venham a prejudicar todo o fluxo das atividades e causar atrasos desnecessários.

2.5.3.3 Apesar de ser uma atividade da função de combate Movimento e Manobra, com grande demanda logística, há integração de atividades e tarefas de todas as funções de combate. Assim, o processo operativo é conduzido pelo E3, secundado pelo E4 e demais oficiais do EM, conforme as diretrizes do Cmt do escalão designado como FTC.

2.5.4 A INTEGRAÇÃO E A CONDIÇÃO DOS ELEMENTOS DE EMPREGO

2.5.4.1 O Cmt estabelece os critérios a considerar quando um elemento de emprego está pronto na Z Reu para cumprir a sua missão. Isso é importante para evitar que determinado elemento seja considerado “não pronto” por estar aguardando a chegada de meios não significativos, que podem ser incorporados no curso das operações. Evitam-se assim possíveis atrasos ao início das operações, assumindo-se uma pequena margem de risco.

2.5.5 INFORMAÇÃO

2.5.5.1 A concentração e o deslocamento de tropas é uma atividade que, por natureza, atrai muita atenção. Portanto, os oficiais de Comunicação Social (Com Soc) nos diversos níveis devem estar preparados para o engajamento com a mídia durante esta etapa. A mensagem a ser transmitida por intermédio da Com Soc deve estar em conformidade com plano de operações de Informação (Op Info) da FTC, concebida para auxiliar o desencadear das ações táticas e evitar revelar detalhes dos planos do C Op ao oponente.

3 EXECUÇÃO DAS OPERAÇÕES

3.1 GENERALIDADES

3.1.1 As operações propriamente ditas ocorrem nas fases 2 e 3 do processo operativo da FTC, respectivamente, a Obtenção e Manutenção da Iniciativa e a Execução da Ação Decisiva. Apesar da linha que as distingue ser tênue, está claro que a primeira é preparatória à segunda, e que ambas visam a materializar as condições definidas no EFD.

3.1.2 O planejamento do emprego coordenado das funções de combate para obter e manter a iniciativa e executar a ação decisiva resulta no conceito

operativo da FTC. Este é formulado priorizando o emprego de armas combinadas.

3.2 OBTENÇÃO E MANUTENÇÃO DA INICIATIVA

3.2.1 A fase 2 se destina à criação de condições para a realização da ação decisiva, pois o simples desdobramento dos meios não garante a iniciativa em favor da FTC. Obtida a iniciativa, sua manutenção é imprescindível para que sejam atingidos os objetivos.

3.2.2. Para a obtenção e manutenção da iniciativa é importante que haja:

- a) adequada consciência situacional e planejamento meticuloso;
- b) disposição do Cmt do escalão designado como FTC para assumir riscos, identificando e explorando as oportunidades, quando surgirem; e
- c) emprego sinérgico das funções de combate, com a integração das capacidades necessárias na composição de meios da FTC.

3.2.3 Uma vez conquistada, a iniciativa é protegida pela antecipação na identificação das ameaças e pelo emprego de ações dissuasórias. Concomitantemente, deve-se aumentar o ritmo operativo objetivando a sua exploração por intermédio de ações eminentemente ofensivas.

3.3 EXECUÇÃO DA AÇÃO DECISIVA

3.3.1 A fase 3 do processo operativo da FTC, a Execução da Ação Decisiva, compreende o somatório de atividades e tarefas de todas as funções de combate, executadas de modo sincronizado no tempo e no espaço para o cumprimento da missão. Em última instância, esse esforço concentrado é o que conduz às condições expressas no EFD para a operação. Em geral, essa fase tem caráter ofensivo, destinando-se à destruição do inimigo ou conquista de terreno, por exemplo. Em certas faixas do Espectro dos Conflitos, a fase 3 pode ser caracterizada por ações de pacificação ou associadas à obtenção de condições locais de segurança, dependendo do tipo de operação.

3.4 CONCEITO OPERATIVO DA FTC

3.4.1 O conceito operativo da FTC aplica-se às Operações no Amplo Espectro, em todas as faixas do espectro dos conflitos.

3.4.2 É a combinação de quatro atividades básicas e complementares destinadas a nortear a execução das operações no nível tático. Constitui-se em uma ligação entre o processo operativo da FTC e o plano de operações, possibilitando a determinação das atividades e tarefas a realizar para a

obtenção e a manutenção da iniciativa e a execução da ação decisiva.

3.4.3 As quatro atividades básicas que compõem o conceito operativo da FTC são: Identificar; Isolar/Fixar; Engajar; e Explorar (Fig H-6). As duas primeiras estão associadas à obtenção da iniciativa, constituem o esforço da FTC para moldar o ambiente operativo e impor sua vontade ao oponente. As duas últimas estão mais diretamente relacionadas à execução da ação decisiva, na busca pelo EFD.

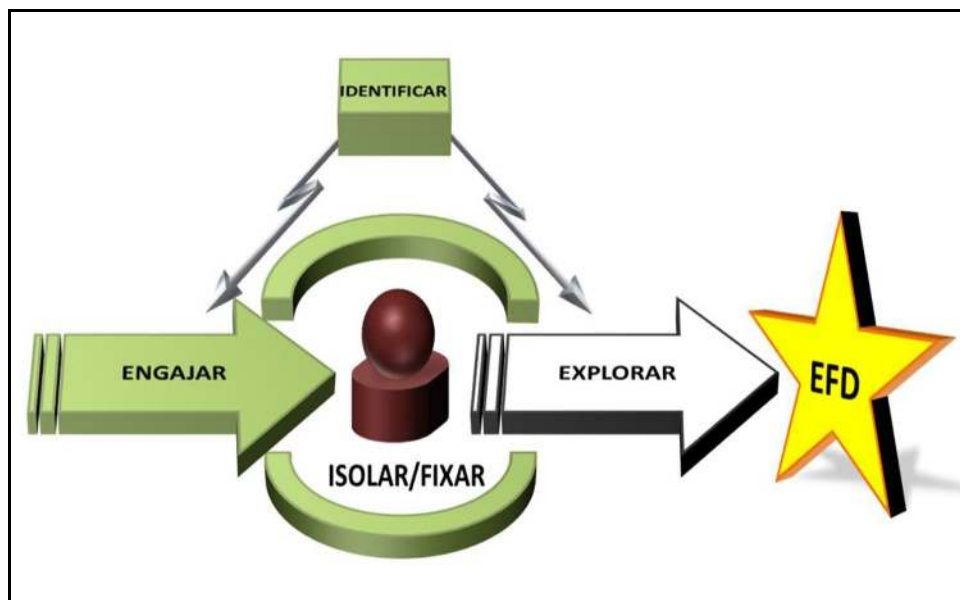


Fig H-6 – Atividades Básicas do Conceito Operativo da FTC

3.4.4 IDENTIFICAR

3.4.4.1 Esta atividade básica compreende as ações destinadas a gerar o entendimento acerca da situação ou oponente (localizar, descrever e avaliar), criando condições para que o Cmt do escalão designado como FTC possa refinar a sua decisão com base em dados o mais atualizados possível.

3.4.4.2 “Identificar” implica a realização de tarefas específicas de todas as funções de combate, particularmente as relacionadas à função de combate Inteligência – empregando meios físicos e sensores e sistemas eletromagnéticos e cibernéticos. Entre as tarefas relacionadas à função de combate Movimento e Manobra, está o reconhecimento em força, por exemplo.

3.4.4.3 O processamento das informações que chegam ao Cmt do escalão designado como FTC permite evitar uma sobrecarga de dados, o que prejudicaria a obtenção da consciência situacional. Uma forma de atenuar esse

problema é pelo estabelecimento de Elementos Essenciais de Inteligência (EEI) e prioridades que “direcionem” os esforços das tarefas de Inteligência.

3.4.4.4 Além de aspectos relacionados ao oponente, a compreensão acerca dos demais atores e as condições existentes no espaço de batalha também são buscadas. Isso inclui a formulação do entendimento acerca de atores relevantes, influências culturais, laços sociais ou outros fatores que possam influenciar no atingimento dos objetivos da operação e no estabelecimento das condições que caracterizam o EFD.

3.4.4.5 Limiares de Detecção e de Discriminação do Oponente

3.4.4.5.1 O limiar de detecção do oponente é um “limite” conceitual, a partir do qual as capacidades existentes na FTC possibilitam a detecção da ameaça. De forma geral, nas faixas extremas do espectro do conflito é mais difícil para o inimigo atuar abaixo do limiar de detecção, uma vez que os seus meios militares convencionais dispostos no terreno são mais facilmente identificáveis pelas capacidades de Inteligência, Reconhecimento, Vigilância e Aquisição de Alvos (IRVA) da FTC. Por outro lado, em operações nas situações de não guerra, o oponente pode atuar abaixo desse limiar, procurando valer-se de terrenos restritivos e/ou misturar-se à população local.

3.4.4.5.2 Uma força atua acima do limiar de detecção somente quando: não possui capacidades que lhe permitam impedir sua identificação; for sua intenção ser identificada, em razão de suas atividades e/ou objetivos; a população lhe negue apoio (quando estiver tentando mesclar-se aos habitantes locais); ou seja, forçada a atuar acima do limiar de detecção, por ação do oponente.

3.4.4.5.3 Por outro lado, o limiar de discriminação do oponente é o “limite” conceitual, acima do qual a FTC é capaz de desenvolver o entendimento necessário do oponente e seu enquadramento no Espaço de Batalha, possibilitando o seu isolamento e engajamento. Está localizado, portanto, acima do limiar de detecção do oponente. O engajamento pode ser realizado pela influência sobre o ambiente operacional ou pelo desenvolvimento de uma resposta precisa e bem dimensionada (nível necessário de violência) a fim de minimizar as consequências indesejáveis da ação.

3.4.4.5.4 As capacidades que integram a FTC, particularmente os meios de IRVA, possibilitam a detecção relativamente fácil das ameaças potenciais. Contudo, o que se busca é a adequada categorização do inimigo/opponente e dos demais atores que possivelmente estarão presentes no espaço de batalha, de forma a determinar quem ou o que deve ser engajado (letalidade seletiva). Portanto, objetiva-se estabelecer os parâmetros segundo os quais serão desencadeadas as ações que conduzirão ao EFD (Fig H-7).

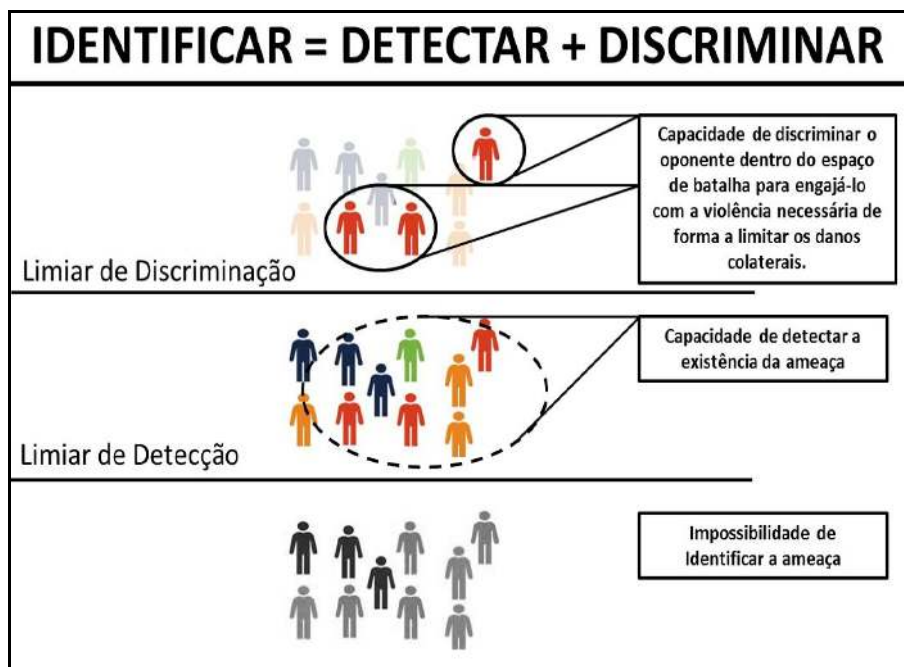


Fig H-7 – Função Básica Identificar

3.4.5 ISOLAR/FIXAR

3.4.5.1 Isolar ou Fixar o oponente é negar-lhe a possibilidade de ampliar o seu poder de combate, interditando o seu apoio externo e a possibilidade de receber reforços ou comprometendo a sua capacidade logística. Consiste, também, em limitar a sua capacidade de exercer influência sobre áreas específicas. O isolamento/fixação retira do oponente a capacidade de ditar o curso dos eventos no nível tático, impedindo que mantenha a iniciativa.

3.4.5.2 O oponente pode ser isolado/fixado por intermédio dos seguintes processos:

- negação dos seus objetivos** – o escalão designado como FTC obtém a iniciativa e a liberdade de ação evitando que o oponente atinja os seus objetivos, fazendo com que ele passe a ser reativo às ações das forças amigas. São empregados a surpresa e a dissimulação. Quando surpreendido, o oponente demora a reagir; quando vítima de uma dissimulação, age com presteza e confiança, porém na direção errada; e pelo engodo ele é atraído para uma situação que lhe é desfavorável;
- distração** – a distração reduz a capacidade de o oponente interferir nas operações, uma vez que a incerteza acerca das linhas de ação prováveis das forças amigas pode levá-lo a dispersar as suas forças para cobrir as diversas opções possíveis, o que acaba por desviá-lo do seu propósito inicial;
- privação da liberdade de ação** – o oponente pode ser isolado/fixado caso

lhe sejam negadas informações precisas e oportunas e a capacidade de transmissão de ordens e coordenação das ações e efeitos. Nesse caso, os alvos prioritários são os seus sistemas de C² e a sua capacidade de manobrar ou concentrar esforços; e

d) **emprego tático dos meios da FTC** – o isolamento/fixação do oponente pode ser obtido pelo emprego tático dos elementos operativos, por exemplo: por fogos diretos ou indiretos, operações de interdição, cerco do inimigo, patrulhamento ostensivo, vigilância e/ou ações de Guerra Eletrônica.

3.4.5.3 A atividade básica Isolar/Fixar não se refere apenas à dimensão física do ambiente operacional, mas também às dimensões informacional e humana. Negar ao oponente a capacidade de influenciar a percepção (narrativa dominante), a vontade e o comportamento das pessoas, também são objetivos dessas ações. Operações de Informação e engajamento proativo da mídia são ações que podem ser desencadeadas para o isolamento/fixação do oponente na dimensão informacional.

3.4.5.4 O isolamento/fixação do oponente visa à obtenção e manutenção da iniciativa, não sendo, portanto, um fim em si mesmo. O EM do escalão designado como FTC mantém as demais ações planejadas evitando empregar meios excessivos nessas ações, o que poderia prejudicar a ação decisiva, normalmente caracterizada pela execução das atividades básicas de engajar ou explorar.

3.4.6 ENGAJAR

3.4.6.1 Consiste em manobrar forças para realizar uma ação direta sobre o oponente, de modo a atingir os objetivos da missão ou a comprometer a sua capacidade operativa, de tal forma que a obtenção das condições que caracterizam o EFD se torne irreversível. Dependendo do contexto da operação, a FTC engaja o oponente valendo-se de meios físicos e/ou psicológicos, de forma sucessiva ou simultânea.

3.4.6.2 Para a FTC, a manobra significa mais que a mera combinação do fogo com o movimento. Ela possibilita ao comandante organizar as suas capacidades, direcionando-as de forma a obter o máximo efeito, evitando os pontos fortes do oponente e explorando as suas deficiências. A execução da manobra, neste nível, pressupõe a utilização dos elementos de emprego de forma harmônica e coordenada para sobrecarregar o oponente e negar-lhe a chance de aplicar uma resposta adequada.

3.4.6.3 Da mesma forma, em um sentido mais amplo, ação direta significa a utilização de uma ação decisiva que objetive a redução (ou destruição) da vontade de lutar, da coesão, da compreensão ou das capacidades do oponente. Normalmente, na execução da ação direta, será preferível a aplicação concentrada da violência para se obter uma vitória rápida de baixo

custo para o C Op. Entretanto, em face das características das Operações no amplo espectro, uma abordagem mais prolongada pode ser necessária, com ações sequenciadas e sustentáveis (baixo perfil operativo) de forma a obter o efeito buscado de modo cumulativo.

3.4.6.4 O engajamento em termos físicos envolve a execução de operações ofensivas sobre o oponente para: conquistar terreno; destruir equipamento e instalações; eliminar forças; ou obter uma posição de vantagem. O escalão designado como FTC busca, portanto, manobrar forças ou concentrar poder de fogo para obter influência sobre o oponente. O sucesso dessas ações normalmente conduz a efeitos psicológicos secundários sobre o oponente, como a diminuição do moral e da coesão.

3.4.6.5 Em termos psicológicos, o engajamento envolve ações para afetar o entendimento, a percepção ou a vontade do oponente. Isso é obtido, principalmente, por intermédio de operações de informação.

3.4.6.6 A combinação de ações de caráter físico e psicológico, de forma complementar, tende a produzir resultados mais consistentes para a manobra do escalão designado como FTC. Isso é alcançado por intermédio da realização de ações seletivas sobre as capacidades críticas do oponente, seu moral e sua legitimidade. O engajamento pressupõe a utilização da capacidade de manobra dos elementos operativos associada a outras capacidades proporcionadas por elementos como: Forças Especiais (quando disponíveis), Guerra Eletrônica, Operações de Informação, Assuntos Cíveis e outros. Isso permite a criação de efeitos complementares para atingir o objetivo ou o EFD, com a destruição das principais capacidades do oponente, perda de sustentabilidade da sua manobra, quebra das suas capacidades de C² e logística, e negação da sua capacidade de influenciar outros atores no espaço de batalha.

3.4.6.7 O planejamento meticuloso das ações destinadas a engajar o oponente permite sincronizar e alcançar a complementariedade das ações, a fim de evitar que ações físicas possam prejudicar ações de natureza psicológica e vice-versa. Um exemplo disso é o engajamento com fogos de artilharia dos meios de IRVA do oponente que seriam utilizados como condutores em uma Operação de Dissimulação, prejudicando a execução desta última.

3.4.7 EXPLORAR

3.4.7.1 Explorar, no conceito operativo da FTC, é aproveitar as oportunidades criadas, durante a execução das operações, com vistas a conquistar determinado objetivo ou a obter as condições que materializam o EFD. Essas oportunidades variam conforme a natureza da operação militar em curso, como, por exemplo, a identificação de uma brecha no dispositivo defensivo do oponente ou a intenção de rendição de parcela do seu efetivo.

3.4.7.2 Os elementos de emprego da FTC buscam ou geram oportunidades constantemente, durante toda a operação – e não apenas esperam que elas surjam. Em essência, uma postura ofensiva do escalão designado como FTC possibilita que se vá além da simples execução do Plano de Operações, explorando as oportunidades geradas no curso das ações. Com esse intuito, a iniciativa dos elementos operativos é fator fundamental.

3.4.7.3 No nível tático, explorar oportunidades remete o escalão designado como FTC a ações eminentemente físicas, normalmente, requerendo a realização do fogo ou da manobra. Se realizadas de forma oportuna, essas ações proporcionam vantagens imprevistas que podem redundar, inclusive, no sucesso antecipado da campanha como um todo.

3.4.7.4 Para o aproveitamento das oportunidades é necessária a solidez proporcionada pela utilização de reservas ou de forças escalonadas. Assim, evita-se atingir o ponto culminante prematuramente ou sofrer perdas frente a reações imprevistas do oponente. É imperioso que o EM do escalão designado como FTC disponha de considerável consciência situacional, com a correspondente capacidade de avaliar a situação, confrontando ameaças e oportunidades presentes.

3.4.7.5 As oportunidades para identificar, isolar/fixar ou engajar o oponente podem aparecer a qualquer momento durante a operação. A exploração oportuna pode requerer iniciativa e discernimento para empenhar meios em ações que não estavam planejadas para aquela fase da operação. Com o pleno entendimento da intenção do Cmt do escalão designado como FTC, os Cmt, em todos os níveis, têm melhores condições de decidir **se e como** irão explorar uma oportunidade específica. Sob determinadas circunstâncias, pode ser preferível retardar ou sacrificar a exploração de uma oportunidade para continuar apoiando o esforço da operação como um todo.

3.4.7.6 Oportunidades também podem ser exploradas na dimensão informacional do ambiente operacional, como, por exemplo, desencadeando ações de Op Info imediatamente após um malfadado ataque do oponente, para comprometer sua legitimidade e influenciar a narrativa dominante em favor da FTC.

3.5 EMPREGO DE ARMAS COMBINADAS

3.5.1 O escalão designado como FTC emprega armas combinadas na execução das ações, aplicando elementos de emprego dotados de todas as capacidades necessárias à operação. Dessa forma, o escalão designado como FTC mantém condições de empregar a violência contra o oponente e, ao mesmo tempo, executar ações nas dimensões humana e informacional.

Particularmente contra ameaças híbridas, tal organização traz ao escalão designado como FTC a vantagem de contar com uma mistura de forças específica para cada ação a executar no espaço de batalha.

3.5.2 O emprego de armas combinadas é a aplicação simultânea e sincronizada dos elementos do poder de combate para atingir um efeito maior do que se tais elementos fossem utilizados de forma separada ou sucessiva. Esse conceito orienta o planejamento e a execução das ações em todos os níveis de Cmdo na FTC.

3.5.3 Da mesma forma, essa potencialização de capacidades também pode ser obtida com uma ação unificada com integrantes de outros órgãos civis (governamentais ou não), em ambientes interagências.

3.6 AS AÇÕES TÁTICAS DA FTC

3.6.1 As ações táticas podem ser enquadradas, dentro do contexto do conceito operativo da FTC, conforme a sua execução no espaço/tempo e conforme o seu propósito. Essa categorização constitui uma ferramenta de planejamento que permite a determinação das ações necessárias nas diferentes fases, bem como do relacionamento entre elas com vistas à sinergia. As ações táticas da FTC são as ações táticas peculiares do escalão que a compõe.

3.6.2 AÇÕES DA FTC NO ESPAÇO/TEMPO

3.6.2.1 A forma como as ações táticas da FTC se relacionam no ambiente operacional pode ser descrita em termos de espaço e tempo. Conforme a localização das forças e a condução das atividades, pode-se categorizar as ações realizadas pelo escalão designado como FTC como ações profundas, ações aproximadas e ações de retaguarda. Essa classificação é aplicável tanto em um espaço de batalha linear como em um não linear, pois expressa um senso de alcance e proximidade abrangente as duas situações (Fig H-8). Por exemplo, as ações iminentes podem ser consideradas ações aproximadas (no tempo).

3.6.2.2 Embora a descrição das ações em termos de espaço e tempo sugira uma vinculação exclusiva com a dimensão física do ambiente operacional terrestre, o senso de alcance e proximidade, inerente a essa descrição, tem uma aplicação psicológica, que se relaciona com as dimensões humana e informacional. Por exemplo, as ações para reduzir a vontade de lutar do oponente podem ser consideradas ações profundas.

3.6.2.3 Essa categorização das ações pode ser realizada em termos de horizontes de execução e de planejamento. Nesse caso, as ações aproximadas ocorrem contra um oponente que vai ser enfrentado em até 48 horas, ao passo

que as realizadas contra um oponente, após essa referência de 48 horas, podem ser consideradas profundas.

3.6.2.4 Ações Aproximadas

3.6.2.4.1 As ações aproximadas são conduzidas a curto alcance, em contato direto com o oponente e em uma escala de tempo imediata. Envolvem as forças amigas em contato ou a antecipação de que o contato direto será realizado.

3.6.2.4.2 No contexto do conceito operativo da FTC, as ações aproximadas incluem identificar, isolar/fixar, engajar e explorar. Elas podem ser decisivas, secundárias, ou de apoio a elementos em contato. Esse tipo de ação faz pleno uso de armas combinadas.

3.6.2.4.3 As ações aproximadas são eminentemente físicas, entretanto, podem ocorrer circunstâncias em que sejam realizadas ações na dimensão informacional de forma independente ou em complementação às ações físicas.

3.6.2.5 Ações Profundas

3.6.2.5.1 Ações profundas são as ações conduzidas contra forças ou recursos que não estão engajados nas ações aproximadas. Elas expandem o campo de batalha no tempo e no espaço, auxiliando na forma como são conduzidas as ações aproximadas por limitarem a capacidade do oponente de concentrar poder de combate e diminuir a coerência e o ritmo das suas operações. São conduzidas a longo alcance ou em uma escala de tempo prolongada.

3.6.2.5.2 Apesar de poderem ser decisivas sob determinadas circunstâncias, as ações profundas normalmente são auxiliares, destinadas a reduzir a eficiência do oponente. No contexto do Conceito Operativo da FTC, as ações profundas normalmente são executadas para identificar ou isolar/fixar o oponente. Ao conduzir ações profundas em proveito das operações dos seus elementos operativos, a FTC está aprofundando o combate.

3.6.2.5.3 Para realizar ações profundas, o escalão designado como FTC necessita de capacidades específicas. Tais ações normalmente são desencadeadas com o emprego de capacidades relacionadas à(s): Operações de Informação (entre as quais a Dissimulação), IRVA e Interdição.

3.6.2.5.4 As ações profundas podem ser conduzidas nas dimensões física e informacional. No segundo caso, objetivam influenciar o público-alvo de forma duradoura, com a utilização de Operações de Apoio à Informação (Op Ap Info) sobre as tropas inimigas, por exemplo, ou a construção de infraestrutura visando à estabilização de uma região, de forma permanente.

3.6.2.6 Ações de Retaguarda

3.6.2.6.1 As ações de retaguarda são aquelas destinadas a estabelecer e a manter o poder de combate da FTC, a fim de propiciar a sua liberdade de ação para a condução das ações aproximadas e profundas. As ações de retaguarda têm características majoritariamente logísticas e normalmente ocorrem sem contato com o oponente.

3.6.2.6.2 Essas ações demandam várias atividades e tarefas da função de combate Proteção, principalmente durante operações que envolvam oponentes assimétricos e não convencionais. No caso da área de responsabilidade da FTC ser dividida em zonas de ação não contíguas e/ou não lineares, existe uma preocupação redobrada com a segurança dos eixos de suprimento e instalações logísticas. Nesse contexto, as ações de retaguarda incluem as destinadas a proporcionar proteção da força para os elementos encarregados das atividades logísticas e tropas em deslocamento.

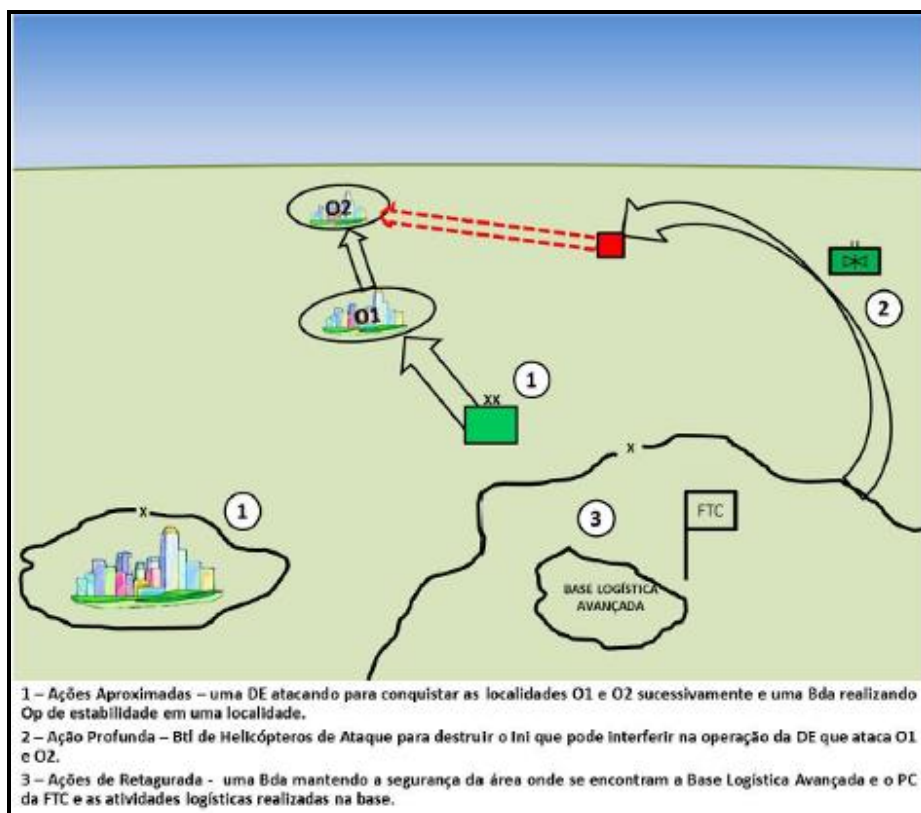


Fig H-8 – As Ações Táticas do Escalão Designado como FTC no Espaço/Tempo

4 NORMALIZAÇÃO (FASE 4)

4.1 GENERALIDADES

4.1.1 Independentemente de uma operação militar ser de guerra ou de não guerra, obtidas as condições que caracterizam o estado final desejado, são necessárias ações para restabelecer a situação de paz estável de forma duradoura. A fase 4 do Processo Operativo da FTC é aquela na qual ocorrem essas ações.

4.1.2 A normalização deve gerar as condições necessárias para permitir a retirada dos meios militares do TO/A Op (ou o retorno dos meios previamente existentes nessa área para a situação de normalidade) de forma harmônica, garantindo a sustentabilidade da situação de paz estável, ou seja, a fase tem por objetivo realizar a transição do controle da situação para as autoridades civis, da maneira mais suave possível.

4.1.3 As atividades desta fase estão relacionadas ao C Op como um todo, mas o escalão designado como FTC possui papel preponderante nas ações de normalização, que ocorrem em sua maioria no ambiente terrestre. O escalão designado como FTC atua de forma direta sobre as consequências da ação militar no ambiente operacional, consolidando as condições que caracterizam a paz estável. A complexidade dessa fase do processo operativo é função direta da faixa do espectro dos conflitos na qual se inseriram as operações (Fig H-9).

4.1.4 O tipo e a magnitude das ações realizadas durante a Normalização dependem de vários fatores, entre eles: a situação quanto aos objetivos políticos que motivaram a operação, se esta ocorreu no território nacional ou no exterior e a capacidade das estruturas do governo local para garantir a estabilidade da situação pós-conflito. Essas ações podem variar desde uma simples transferência de responsabilidade sobre certas áreas para as forças de segurança pública, em um quadro de Operações de Garantia da Lei e da Ordem (Op GLO), até ações mais complexas que demandem um maior envolvimento da FTC.

4.1.5 Embora as ações de Normalização ainda possam envolver a combinação de atitudes, elas são iniciadas, após atingido o EFD da operação. O foco dessas ações normalmente está voltado para a população da área na qual as operações militares foram desencadeadas, envolvendo um maciço emprego de operações civil-militares.

4.2 CARACTERÍSTICAS DAS AÇÕES DE NORMALIZAÇÃO

4.2.1 As ações de Normalização são tipicamente relacionadas às atividades de Assuntos Cíveis, porém, normalmente são conduzidas por tropas sem

treinamento específico. O sucesso dessa fase depende do emprego coordenado do pessoal combatente, na “medida certa”, com especialistas de Assuntos Cíveis – tipicamente em um ambiente interagências.

4.2.2 O planejamento da transição da operação militar – alcançado o EFD – para a Normalização deve ter início o mais cedo possível. A dificuldade quanto ao planejamento da Normalização está na identificação das ações militares necessárias, diferenciando-as das responsabilidades eminentemente civis. A cooperação interagências permite limitar esse problema, determinando o papel de cada um dos atores envolvidos nas ações pós-operação militar.

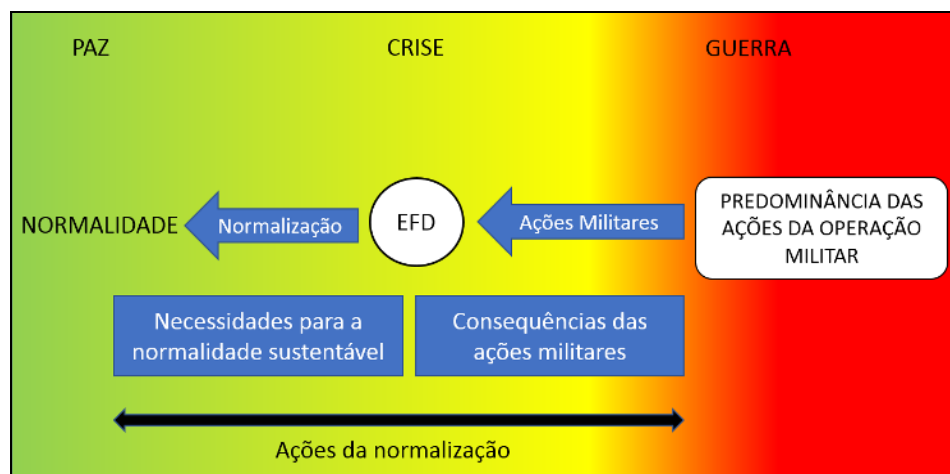


Fig H-9 – Ações de Normalização em Operações Desencadeadas no Amplo Espectro

4.2.3 As ações da fase 4 são mais eficazes se houver unidade de esforços entre os diversos atores na área de operações. A FTC busca integrar ao máximo os esforços que realiza com as ações das demais agências envolvidas. Ao planejar a normalização, o EM do escalão designado como FTC deve considerar as capacidades disponíveis nas entidades civis presentes – governamentais ou não, locais ou estrangeiras –, de forma a reduzir, progressivamente, o emprego de meios militares e viabilizar a evolução para a fase 5 do processo operativo da FTC (Reversão).

4.2.4 O Cmt do escalão designado como FTC estabelece objetivos específicos e o EM os desdobra em indicadores que permitam avaliar o progresso da fase. A sincronização das ações é fator capital para a obtenção da unidade e a integração de esforços.

4.2.5 O correto entendimento acerca do objetivo político que motivou o emprego de tropas para a solução do conflito é tão importante para as ações de normalização, quanto para a condução das operações de combate. Esse entendimento permite a determinação das ações a serem realizadas e norteia

as condições de encerramento da fase.

4.2.6 Em algumas situações, a fase terá início sem a presença de órgãos civis, que estarão impedidos de atuar em função de instabilidade nas condições de segurança. Como essa é uma condição primária, fundamental para o prosseguimento de todo o processo, a FTC prioriza o emprego de meios para o estabelecimento de condições mínimas de segurança. Ao mesmo tempo realiza ações para minimizar as consequências imediatas da ação militar sobre a população da área, até que as demais agências possam assumi-las.

4.2.7 A transição para o controle da autoridade civil ou de outro órgão governamental constitui um momento crítico. Se for mal executada, a situação pode degenerar após a saída da FTC, retornando a estado próximo ao que se encontrava antes da operação militar. Para efeitos de planejamento, a transição assemelha-se a uma substituição em posição. Essa substituição deve assegurar a continuidade da execução das tarefas essenciais, após a passagem do controle da FTC para o novo responsável por elas.

4.2.8 Algumas atividades relacionadas à Normalização podem ter início ainda no decorrer de fases anteriores do processo operativo da FTC. A assistência humanitária proporcionada por organizações não governamentais, por exemplo, pode ser executada de forma simultânea às operações de combate, sem que se tenha atingido o EFD para a operação como um todo.

4.3 ETAPAS DA NORMALIZAÇÃO

4.3.1 A Normalização é conduzida em três etapas: a Resposta Inicial, a Transformação e o Incentivo à Sustentabilidade. Elas podem ocorrer de forma sucessiva ou simultânea, dependendo da situação.

4.3.2 RESPOSTA INICIAL

4.3.2.1 Inclui as ações eminentemente militares destinadas ao estabelecimento das condições mínimas de segurança, de forma estável, e os serviços emergenciais (como assistência humanitária, por exemplo). Nessa etapa são criadas condições para a execução das demais, com uma abordagem interagências.

4.3.3 TRANSFORMAÇÃO

4.3.3.1 Visa à criação de condições para que as ações capitaneadas por outras agências possam substituir as ações militares. Busca-se transformar o ambiente operacional, de forma a estabelecer estruturas ou mecanismos duradouros que contribuam com a obtenção de um estado de paz estável.

4.3.4 INCENTIVO À SUSTENTABILIDADE

4.3.4.1 Esta etapa consolida os esforços realizados nas etapas anteriores, garantindo as condições necessárias para a saída das tropas do TO/A Op. São estabelecidas as condições que evitam o ressurgimento da violência e, consequentemente, de novos conflitos.

4.4 ATIVIDADES E AÇÕES DE NORMALIZAÇÃO

4.4.1 A Normalização é conduzida por intermédio da realização integrada de quatro ações: Segurança; Restabelecimento da Lei; Bem-Estar Social e Econômico; e Governança e Participação. Elas constituem a parcela do processo relacionada com a FTC, que as executa durante as três etapas com níveis diversos de engajamento, conforme a participação e efetividade das outras agências empenhadas no esforço.

4.4.2 SEGURANÇA

4.4.2.1 A segurança engloba todos os aspectos necessários para estabelecer um ambiente seguro e manter civis a salvo de violência imediata e em larga escala, persistentes após um conflito. Com essa atividade busca-se a segurança individual e coletiva, condição prévia para o sucesso das demais ações a serem empreendidas para obtenção da paz estável.

4.4.2.2 As ações relacionadas à segurança destinam-se a:

- a) na resposta inicial – estabelecer um ambiente seguro;
- b) na transformação – desenvolver instituições de segurança estáveis e legítimas; e
- c) no incentivo à sustentabilidade – consolidar as capacidades das organizações governamentais.

4.4.2.3 Para estabelecer uma condição de segurança, o escalão designado como FTC pode executar as ações de:

- a) supervisão de cessar-fogo;
- b) execução e fiscalização de desarmamento;
- c) desmobilização de combatentes;
- d) controle de fronteiras e limites entre facções;
- e) controle de movimento;
- f) controle de pontos de entrada;
- g) proteção de não combatentes;
- h) imposição da ordem pública;
- i) desminagem e destruição de engenhos falhados;
- j) proteção de indivíduos e instalações privadas;
- k) proteção de infraestrutura crítica e instalações;
- l) reestruturação das Forças Armadas; e

m) estruturação de forças de segurança não militares.

4.4.3 RESTABELECIMENTO DA LEI

4.4.3.1 O restabelecimento da lei engloba as tarefas necessárias para retorno às condições de vida em harmonia (ou pelo menos ao equilíbrio) entre as diversas forças ou grupos sociais presentes no ambiente operacional. Busca-se com esta atividade o restabelecimento do estado de legalidade e a reconciliação de ex-combatentes e vítimas do conflito.

4.4.3.2 As ações, neste caso, destinam-se a:

- a) na resposta inicial – restabelecer a lei e a ordem;
- b) na transformação – estruturar (ou utilizar) um sistema legal e os processos necessários à pacificação; e
- c) no incentivo à sustentabilidade – certificar-se da existência de um sistema legal baseado em parâmetros internacionais.

4.4.3.3 As ações executadas podem ser de:

- a) apoio à polícia internacional (ONU);
- b) monitoramento das ações das forças de segurança pública;
- c) construção de infraestrutura prisional; e
- d) identificação de mortos e sepultamento.

4.4.4 BEM-ESTAR SOCIAL E ECONÔMICO

4.4.4.1 O Bem-Estar Social e Econômico engloba as ações necessárias ao restabelecimento das condições de vida da sociedade local, proporcionando o atendimento de necessidades básicas, em particular assistência emergencial, e restauração dos serviços essenciais para a população. As ações ligadas estabelecem a base sólida para a instauração de uma economia minimamente viável, calcada em programas de desenvolvimento sustentável.

4.4.4.2 Havendo possibilidade, as ações destinadas a promover o bem-estar social e econômico normalmente são executadas de forma simultânea com as ações da atividade segurança, pois contribuem para a criação de um ambiente seguro, ajudando a conter as possíveis reações da população às condições geradas pelo conflito. Em primeira instância, essas ações destinam-se a proteger a população da fome, de doenças e das condições atmosféricas. Entretanto, à medida que a situação se estabiliza, a atenção se altera da assistência humanitária para a facilitação de iniciativas que promovam, de forma duradoura, o desenvolvimento econômico e social.

4.4.4.3 As ações da atividade Bem-Estar Social e Econômico destinam-se a:

- a) na resposta inicial – proporcionar a assistência humanitária emergencial;
- b) na transformação – estabelecer os fundamentos para o desenvolvimento; e
- c) no incentivo à sustentabilidade – institucionalizar programas de

desenvolvimento de longo prazo.

4.4.4.4 Promover o bem-estar social e econômico pode incluir as seguintes ações:

- a) prevenção de deslocamento de civis (deslocados);
- b) administração de refugiados;
- c) administração de deslocados;
- d) distribuição emergencial de alimentos;
- e) prevenção de epidemias;
- f) construção de abrigos e escolas;
- g) supervisão de mecanismos de recebimento de doações estrangeiras;
- h) restauração de energia elétrica; e
- i) realização da segurança de recursos naturais.

4.4.5 GOVERNANÇA E PARTICIPAÇÃO

4.4.5.1 Governança e Participação envolvem ações destinadas a suprir as necessidades de instituições políticas e administrativas com legitimidade e de processos de governança participativa. A governança envolve a adoção de regras e procedimentos para a tomada de decisão política e a prestação de serviços públicos com efetividade e transparência. A participação diz respeito ao processo de “dar voz” à população por intermédio do desenvolvimento da sociedade civil, propiciando o desenvolvimento e intercâmbio de ideias por meio de associações cívicas e da mídia.

4.4.5.2 As ações da função Governança e Participação destinam-se a:

- a) na resposta inicial – restaurar a estrutura de governança e estabelecer os fundamentos para a participação popular;
- b) na transformação – promover instituições políticas legítimas e o processo participativo; e
- c) no incentivo à sustentabilidade – consolidar as instituições políticas e o processo participativo.

4.4.5.3 Podem ser executadas as seguintes ações:

- a) segurança e fiscalização de eleições; e
- b) apoio às ações de outras agências.

4.5 EXECUÇÃO DA NORMALIZAÇÃO

4.5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

4.5.1.1 O escalão designado como FTC segue as orientações, diretrizes e ordens recebidas do C Op, que estarão condicionadas pelos instrumentos legais que regulam o emprego das forças em operações – leis nacionais, tratados internacionais, DPED e Mandato da ONU, por exemplo. Além desses

fatores, deve-se considerar o nível de funcionamento e normalidade das instituições encontradas após a realização da operação.

4.5.1.2 As operações militares realizadas em território nacional, particularmente, as de não guerra, demandam um volume menor de ações destinadas à normalização, uma vez que já existe uma estrutura institucional que tem condições de lidar, de forma adequada, com as consequências imediatas do emprego de tropas. Nesse caso, a Reversão é quase instantânea após a materialização do EFD e consequente criação das condições de emprego dos demais instrumentos do poder nacional.

4.5.1.3 Em operações militares fora do território nacional e nas operações de guerra, a situação pós-conflito normalmente acarreta maior engajamento da FTC nas ações de normalização, haja vista que a capacidade das organizações civis é variável e pode ter sido severamente comprometida em decorrência do conflito. Nesta situação, a execução dessa fase do processo operativo implica a realização de uma quantidade maior de ações (Fig H-6).

4.5.2 AÇÕES NA RESPOSTA INICIAL

4.5.2.1 O maior peso das ações de normalização da FTC ocorre na etapa de resposta inicial. A principal demanda é o estabelecimento das condições de segurança necessárias para a realização das demais atividades. A segurança pode ser atribuída integralmente ao escalão designado como FTC, dependendo do tipo de operação militar e das condições pós-conflito. Além disso, podem ser necessárias ações voltadas para a assistência humanitária emergencial, destinadas a criar as condições mínimas de bem-estar social, as quais estão diretamente vinculadas à obtenção de uma condição geral de segurança.

4.5.3 AÇÕES NA TRANSFORMAÇÃO

4.5.3.1 Na etapa da transformação, as condições básicas de segurança e bem-estar social já foram atingidas e já existe o investimento no desenvolvimento de mecanismos que possam substituir a FTC na manutenção dessas condições. A FTC, nessa etapa, passa a execução de parte das ações que estão a seu encargo para outros atores que tenham capacidade para desempenhá-las de forma efetiva. Há um aumento no volume das ações associadas às demais atividades que não a segurança.

4.5.4 AÇÕES NO INCENTIVO À SUSTENTABILIDADE

4.5.4.1 Na etapa do Incentivo à Sustentabilidade as ações predominantes são aquelas desenvolvidas, prioritariamente, por agências civis, destinadas a possibilitar a durabilidade das ações desencadeadas nas etapas anteriores. O papel da FTC nessa etapa é extremamente limitado, resumindo-se à

complementação de capacidades específicas que ainda não tenham sido desenvolvidas.

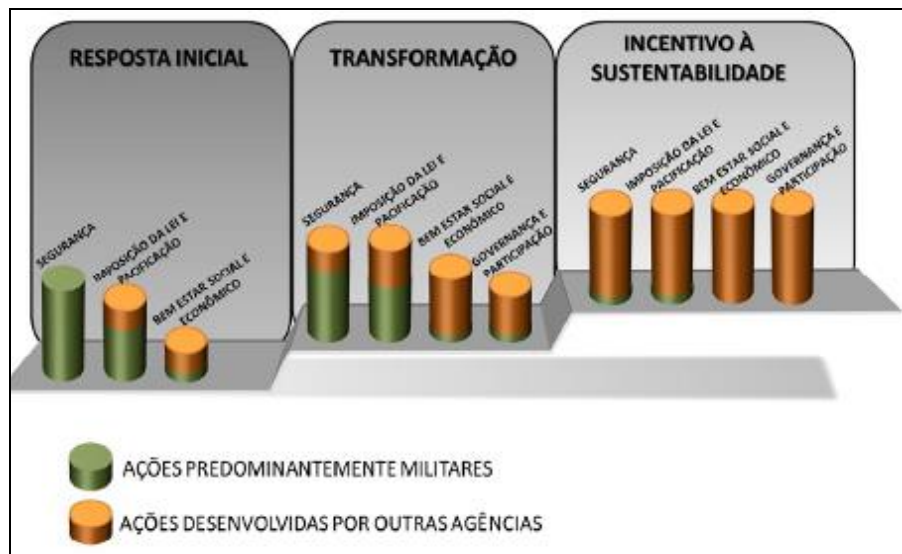


Fig H-10 – Natureza das Ações nas Diferentes Etapas da Normalização

5 REVERSÃO (FASE 5)

5.1 GENERALIDADES

5.1.1 A Reversão é a fase do processo operativo da FTC em que os meios terrestres adjudicados ao C Op retornam à situação que se encontravam antes do emprego. As ações de Reversão inserem-se em um processo mais amplo, gerenciado pelo EMCFA, que pode ser comparado ao deslocamento estratégico – com a diferença de que o sentido de movimento das Forças empregadas, nesse caso, é de retorno (Fig H-11).

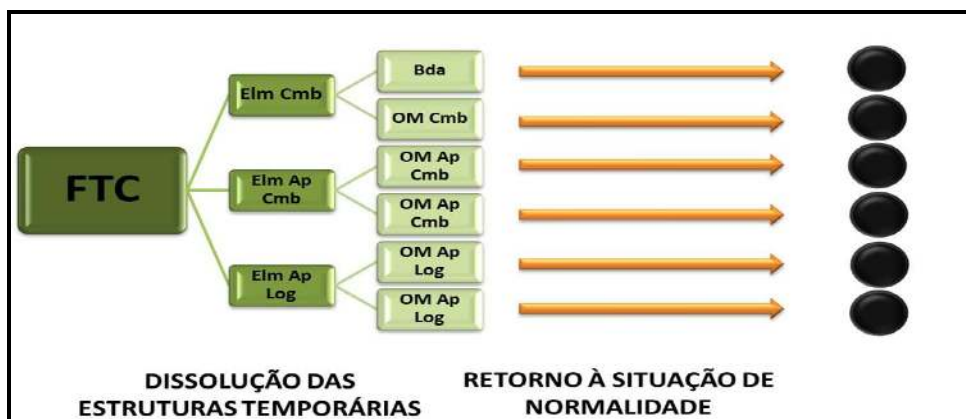


Fig H-11 – Reversão

5.1.2 O planejamento das ações de Reversão deve estar integrado aos demais planejamentos para a execução da operação e condicionado aos parâmetros estabelecidos para encerramento das operações.

5.1.3 O início da fase pode ocorrer ainda durante a realização das ações de Normalização, com a retirada do TO/A Op dos elementos operativos não empregados nas ações da fase 4.

5.2 PLANEJAMENTO DA REVERSÃO

5.2.1 A elaboração do Plano de Reversão Estratégica é de responsabilidade da chefia de logística do EMCFA, com a participação da chefia de operações conjuntas, dos C Op e F Cte a serem desativados e de órgãos de operações e de logística das FS (a critério de cada FS).

5.2.2 O escalão designado como FTC fornece os dados necessários para o planejamento prévio do C Op, que serve de base para que o EMCFA emita a sua diretriz para a elaboração do Plano de Reversão Estratégica. O EM do escalão designado como FTC indica ao C Op as prioridades relativas à reversão de seus elementos operativos, possibilitando o estabelecimento das prioridades e prazos para todas as F Cte, que servem de base para o planejamento do EMCFA (Fig H-12).

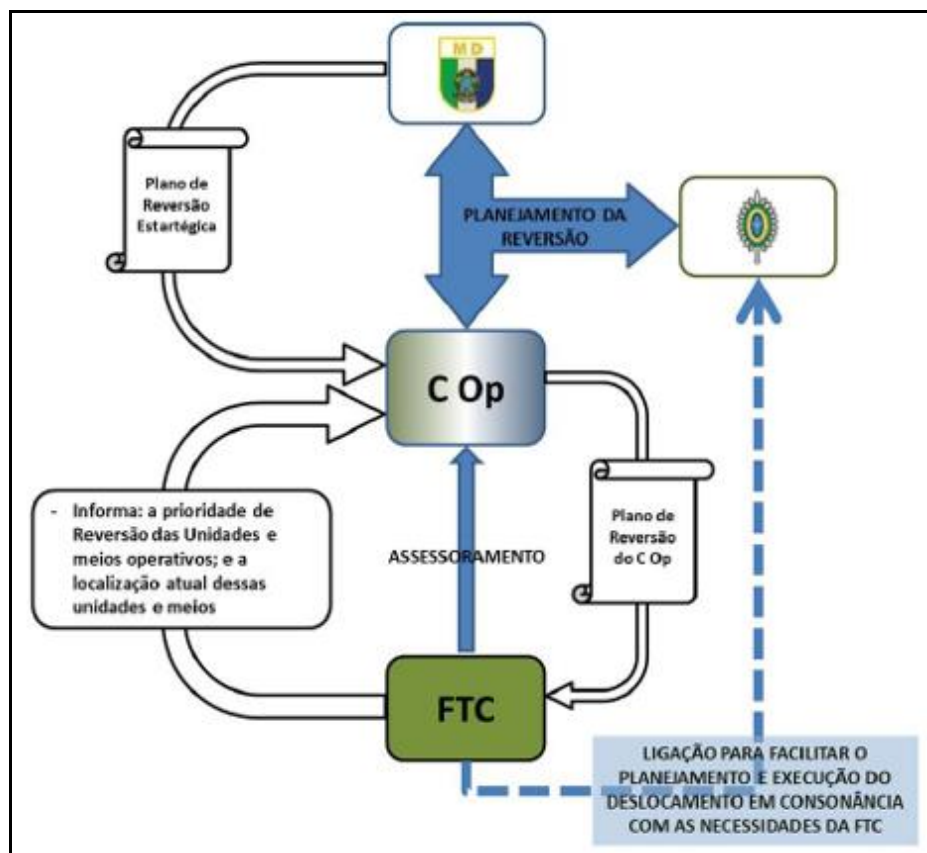


Fig H-12 – Planejamento da Reversão Estratégica

5.2.3 O Plano de Reversão Estratégica estabelece responsabilidades pela execução do deslocamento estratégico, meios a serem empregados e medidas de coordenação, especificando ações para:

- reverter efetivos, frações e equipamentos às FS;
- desmobilizar meios civis eventualmente empregados;
- desmobilizar efetivos militares convocados;
- redistribuir suprimentos e equipamentos adquiridos no decorrer da operação;
- desativar estruturas e elementos operativos e logísticos conjuntos;
- a ativação de áreas de reunião temporárias em apoio ao deslocamento de pessoal, frações e meios que retornam às suas sedes;
- definir o apoio ao deslocamento estratégico de retorno das tropas e equipamentos para os locais designados pelas FS, inclusive por meio de emprego da contratação e/ou mobilização de meios civis;
- coordenar a recepção, pelas FS, das tropas e materiais revertidos; e
- estabelecer medidas para assistência ao pessoal (sanitárias, psicológicas e outras) envolvido nas ações de combate, preparando-o para o retorno à

situação de normalidade.

5.3 A REVERSÃO DA FTC

5.3.1 A FTC segue o Plano de Reversão do C Op. A reversão da FTC é realizada em quatro etapas: planejamento da reversão, atividades pré-reversão, movimento e recepção e integração na guarnição de origem ou local de desmobilização.

5.3.2 De forma geral, as responsabilidades de planejamento e execução são as mesmas da geração de poder de combate da FTC, cabendo-lhe, nesse caso, apresentar os elementos de emprego e demais frações nas respectivas áreas de concentração, para que sejam preparadas para o deslocamento de retorno.

5.3.3 O C Op estabelece as áreas de concentração e os prazos para que as frações e meios operativos apresentem-se prontos nas respectivas áreas, considerando a prioridade determinada pela própria FTC. Além da prioridade, cabe ao Cmdo do escalão designado como FTC estabelecer no seu Plano de Reversão medidas específicas como: itinerários a serem utilizados; prescrições gerais quanto aos deslocamentos e controle de trânsito; prescrições quanto ao apoio logístico à reversão; estabelecimento de Zonas de Reunião intermediárias (se for o caso); prescrições de segurança e proteção da tropa; entre outras.

5.3.4 Algumas das atividades de reversão podem ser necessárias em distintas fases do processo operativo da FTC. Esse é o caso quando houver rodízio de elementos operativos no TO/A Op em razão da duração prolongada das operações, por exemplo. Nesse caso, ações destinadas à geração de poder de combate e à Reversão são planejadas de forma simultânea e concorrente com as operações que estão sendo executadas.

5.3.5 PLANO DE REVERSÃO DA FTC

5.3.5.1 Este plano destina-se a estabelecer os procedimentos a serem adotados pelos elementos de emprego durante a reversão, detalhando a execução do movimento e reunião dos meios e frações que estavam a ela adjudicados. Ele deve conter prescrições particulares para cada elemento operativo a ser transportado para fora do TO/A Op, acompanhando o previsto no Plano de Reversão Estratégica.

5.3.5.2 Quando houver necessidade de dissolução de alguns elementos de emprego, constituídos durante a geração do poder de combate da FTC, o plano estabelecerá medidas específicas. Essa dissolução é um processo que envolve a alteração de estruturas e relações de comando, que deve ocorrer antes que os elementos ou meios operativos atinjam as áreas de concentração. Podem

ser estabelecidas zonas de reunião intermediárias, nas quais o escalão designado como FTC dissolve os elementos operativos e assume o controle direto sobre os elementos e/ou meios que as integravam, antes do movimento final até as suas respectivas áreas de concentração.

5.3.5.3 Os encargos de planejamento e coordenação da reversão do EM do escalão designado como FTC encerram no momento em que as frações atingem as suas áreas de concentração. Nesse local, elas deixam o controle operacional do escalão designado como FTC e passam ao controle do CLTO, que é o responsável pelas atividades que são realizadas para preparação do deslocamento e pelo controle interno dessas áreas.

5.3.5.4 Sob certas condições (carência de meios, por exemplo), o CLTO pode determinar ao escalão designado como FTC que opere todas ou parte das áreas de concentração utilizadas pelas frações da F Ter. Nesse caso, o escalão designado como FTC designa elementos para a operação dessas áreas sob sua responsabilidade, contando com a coordenação do CLFTC. Nesse caso, a responsabilidade de comando do escalão designado como FTC sobre os elementos operativos encerra no momento em que tiver início o movimento de retorno.

5.3.5.5 No caso de haver elementos operativos cujas sedes estão localizadas no interior do TO/A Op, o escalão designado como FTC permanece responsável pela reversão até que elas cheguem às respectivas guarnições de origem. A execução desse movimento deve ser coordenada pelo CLFTC em ligação direta com o Comando Logístico (COLOG) e sob a supervisão do CLTO/A Op.

5.3.5.6 O Plano de Reversão da FTC deve, ainda, conter prescrições sobre os seguintes aspectos:

- a) controle de pessoal;
- b) segurança da força;
- c) limpeza e manutenção do material;
- d) recolhimento, estocagem e preparação de munição para o transporte;
- e) preparação para o transporte do material e sua destinação (Ex.: entrega para outra unidade ou doação);
- f) meios de transporte disponíveis no TO/A Op; e
- g) meios de transporte estratégico a serem utilizados.

5.3.6 CÉLULA DE COORDENAÇÃO DA REVERSÃO

5.3.6.1 Pode ser designado, dentro do EM do escalão designado como FTC, um grupo específico para coordenar a Reversão, se necessário. Essa Célula de Coordenação da Reversão é composta por integrantes das diversas seções do EM e destina-se a gerenciar o movimento de tropas no interior da área de responsabilidade da FTC, bem como coordenar as ações nas áreas de

concentração, caso determinado pelo CLTO.

5.3.6.2 Essa célula é particularmente indicada nas operações que exigem o rodízio de tropas, facilitando o trabalho do EM do escalão designado como FTC. Nesse caso, a célula pode possuir um Grupo de Coordenação de Desdobramento e Reversão, que realiza o controle da chegada de novos meios, das substituições e da reversão propriamente dita.

5.3.7 AÇÕES PRELIMINARES DOS ELEMENTOS OPERATIVOS

5.3.7.1 O Plano da Reversão da FTC serve de base para o planejamento da reversão de todos os seus elementos de emprego, que estabelecem as medidas preparatórias para seus elementos subordinados. Na iminência de iniciar o seu processo de reversão, as frações devem ser orientadas a tomar procedimentos que visem à(ao):

- a) cerrado controle de pessoal;
- b) verificação das condições de saúde de todos os seus integrantes;
- c) verificação, manutenção e recuperação de material; e
- d) realização do inventário do material a ser transportado.

5.3.8 MOVIMENTO E RECEPÇÃO

5.3.8.1 O movimento caracteriza o início da reversão propriamente dita. Ele é desencadeado a partir do momento em que o elemento de emprego recebe a ordem para desativar a sua zona de ação ou, dependendo da operação, quando é substituído na sua missão tática. Em qualquer dos dois casos, a fração desloca-se para uma zona de reunião inicial.

5.3.8.2 O movimento das frações no interior da área de responsabilidade da FTC é administrado pela Célula de Coordenação da Reversão, que emite as ordens para início de movimentos, coordena as ações dos PC Tran, estabelece os procedimentos e responsabilidades para segurança das frações em deslocamento.

5.3.8.3 Ao ocuparem as suas zonas de reunião iniciais, os elementos de emprego passam a se dedicar ao processo de reversão, ampliando as ações preliminares descritas no item 5.3.7. Nesses locais pode ser iniciado o processo de dissolução dos elementos de emprego, se for o caso, uma vez que as frações que integram esses elementos podem ser destinadas a áreas de concentração diferentes, no prosseguimento da reversão.

5.3.8.4 Depois de realizadas as atividades preliminares e atendendo às prioridades estabelecidas no plano de reversão, é realizado o movimento para as áreas de concentração dos elementos operativos, onde elas são preparadas para o movimento estratégico de retorno. Dependendo do planejamento de movimento, de aspectos relacionados à dissolução desses elementos de

emprego e dos fatores da decisão, podem ser estabelecidas zonas de reunião intermediárias, ocupadas pelas frações antes de abordarem as áreas de concentração (Fig H-13).

5.3.8.5 Ao ingressarem nas áreas de concentração, os elementos operativos passam ao controle do CLTO para a realização do deslocamento estratégico de retorno. Nessas áreas, os elementos operativos realizam as seguintes atividades: finalização dos seus planos de carregamento e embarque, conforme o modal a ser utilizado para o seu retorno; inspeção e processamento do equipamento utilizado pela fração e que deva ser recolhido ou devolvido; carregamento dos contêineres; preparação de documentação de pessoal e material para retorno; e lavagem e descontaminação do material empregado.

5.3.8.6 Todas as atividades a serem executadas nas áreas de concentração devem ser criteriosamente planejadas a fim de evitar o atraso no movimento de retorno. O planejamento deve considerar o tempo que a fração permanece na área de concentração, incluindo necessidades e limitações administrativas, como o preenchimento de documentos e quantidade de postos de lavagem e descontaminação de material, por exemplo.

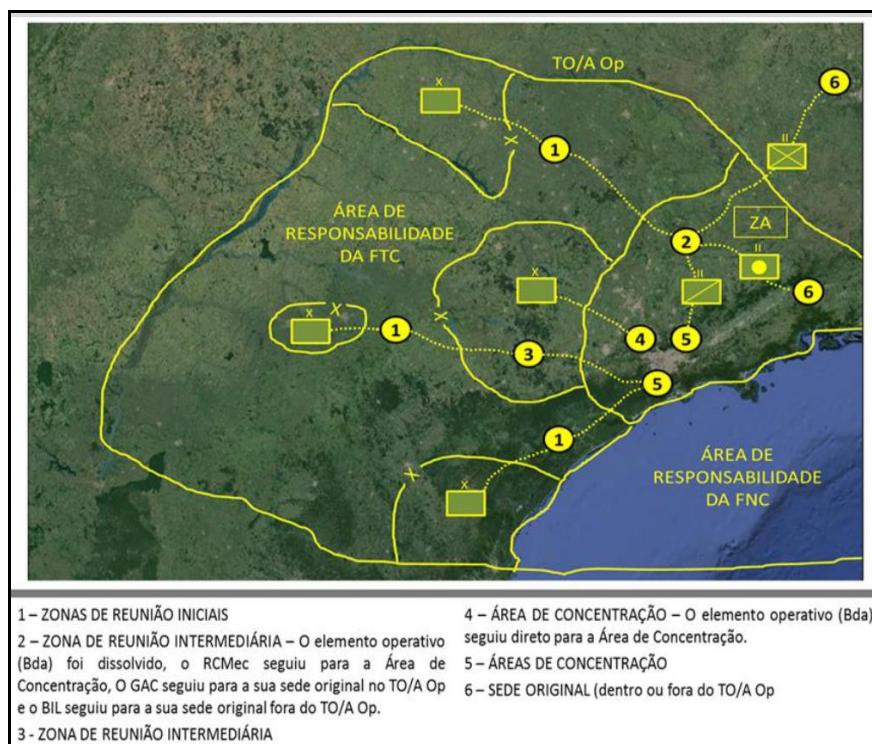


Fig H-13 – Execução da Reversão da FTC

5.3.8.7 A execução do movimento estratégico de retorno é de responsabilidade do Comando do Exército, dessa forma, as relações de comando preexistentes voltam a entrar em vigor. O controle do movimento de retorno é exercido com base nessas relações de comando preexistentes ou conforme outras prescrições específicas estabelecidas pelo COLOG.

5.3.8.8 A sistemática de Reversão da FTC somente estará concluída quando os meios e o pessoal que a compõem retornarem para as suas sedes e o Cmdo do escalão designado como FTC for dissolvido, mediante ordem do C Op.

GLOSSÁRIO

PARTE I – ABREVIATURAS E SIGLAS

A

Abreviaturas/Siglas	Significado
Ambi	Ambiente
A Op	Área de Operações
APA	Aceitabilidade, Praticabilidade e Adequabilidade
ARP	Área(s) de Responsabilidade
Atlz	Atualizar, Atualizado

B

Abreviaturas/Siglas	Significado
Ba Op	Base de Operações
Btl	Batalhão

C

Abreviaturas/Siglas	Significado
C ²	Controle
CCEA	Coordenação e Controle do Espaço Aéreo
CC Op	Centro de Coordenação de Operações
C Ex	Corpo de Exército
CG	Centro de Gravidade
Ch EM	Chefe do Estado-Maior
Clc	Calcos
Cmt	Comandante(s)
Cndc Meteo	Condicionantes Meteorológicas
Cnsd Cívís	Considerações Cívís
Coor	Coordenar, Coordenação
CPO	Conceito Preliminar da Operação
Ct	Controle

D

Abreviaturas/Siglas	Significado
DE	Divisão de Exército
DICOVAP	Dispositivo, Composição, Valor, Atividades
DIPLAN	Diretriz de Planejamento
Dsp	Desempenho

E

Abreviaturas/Siglas	Significado
EB	Exército Brasileiro
Econ	Econômico(a), Econômicos(as)
EEl	Elementos Essenciais de Inteligência
EFD	Estado Final Desejado
Efi	Eficaz ou Eficácia
EM	Estado-Maior
Esc Sp	Escalão superior

F

Abreviaturas/Siglas	Significado
FFF	Fatores de Força e Fraqueza
FS	Forças Singulares
FTC	Força Terrestre Componente
F Ter	Força Terrestre

G

Abreviaturas/Siglas	Significado
G Cmnd Op	Grande Comando Operativo
GPC	Geração de Poder de Combate
GR	Gerenciamento de Risco
GTAC	Grupo de Trabalho de Avaliação Contínua
GU	Grande(s) Unidade(s)

I

Abreviaturas/Siglas	Significado
IE	Infraestrutura
Ini	Inimigo
Info	Informação
IRVA	Inteligência, Reconhecimento, Vigilância e Aquisição de Alvos

L

Abreviaturas/Siglas	Significado
LAADA	Limite Anterior da Área de Defesa Avançada
L Aç	Linha de Ação

M

Abreviaturas/Siglas	Significado
MC	Manual de Campanha

Abreviaturas/Siglas	Significado
MCOE	Metodologia da Concepção Operativa do Exército
Mdd Coord Ct	Medidas de Coordenação e Controle
MD	Ministério da Defesa
M Dsp	Medidas de Desempenho
M Efi	Medidas de Eficácia
MITeMeTeC	Missão, Inimigo, Terreno e Condições Meteorológicas, Meios e Apoios disponíveis, Tempo e Considerações Cíveis

N

Abreviaturas/Siglas	Significado
NI	Necessidades de Inteligência

O

Abreviaturas/Siglas	Significado
O Alr	Ordem de Alerta
OBE	Operações Baseadas em Efeitos
OCOAV	Observação e Campos de tiro, cobertas e abrigos, Obstáculos, Acidentes capitais e Vias de acesso
O Frag	Ordem Fragmentária
OM	Organização Militar
O Op	Ordem de Operação
O Prep	Ordem Preparatória
Op Ter	Operações Terrestres

P

Abreviaturas/Siglas	Significado
PC	Posto de Comando
PD	Ponto Decisivo
P Dcs	Ponto de Decisão
PEECFA	Plano Estratégico de Emprego Conjunto das Forças Armadas
PITCIC	Processo de Integração Terreno, Inimigo, Condições Meteorológicas e Considerações Cíveis
Plj	Planejamento
PI Op	Plano de Operação

Abreviaturas/Siglas	Significado
PMESIIAT	Político, Militar, Econômico, Social, Informação, Infraestrutura, Ambiente Físico e Tempo
PPC	Processo de Planejamento Conjunto
PPCOT	Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres
POC	Plano de Obtenção de Conhecimento
PRC	Poder Relativo de Combate
Prf	Parágrafo
Psb I	Possibilidade do Inimigo
Pub A	Públicos-Alvo

R

Abreviaturas/Siglas	Significado
R Blq	Região de Bloqueio
Rcb	Recebido, Recebimento

S

Abreviaturas/Siglas	Significado
SFC	Se For o Caso
SU	Subunidades

T

Abreviaturas/Siglas	Significado
TO	Teatro de Operações

U

Abreviaturas/Siglas	Significado
U	Unidades

V

Abreviaturas/Siglas	Significado
VA	Via(s) de Acesso

Z

Abreviaturas/Siglas	Significado
ZI	Zona de Interior

GLOSSÁRIO

PARTE II – TERMOS E DEFINIÇÕES

Ameaça – Qualquer conjunção de atores, entidades ou forças com intenção e capacidade de realizar ação hostil contra o país e seus interesses nacionais, com possibilidades, de por intermédio da exploração de deficiências, causar danos ou comprometer a sociedade nacional (a população e seus valores materiais e culturais) e seu patrimônio (território, instalações, áreas sob jurisdição nacional e o conjunto das informações de seu interesse). Também pode ocorrer sob a forma de eventos não intencionais (naturais ou provocados pelo ser humano).

Área de Influência – Parte da A Op, incluindo a ARP, na qual o comandante é capaz de influenciar diretamente no curso do combate, mediante o emprego de seus próprios meios. Corresponde a um espaço físico que se expande, reduz-se e transfere-se em função da capacidade da Força para detectar e atuar sobre o oponente. É determinada pelo alcance dos sistemas orgânicos e os outros meios sob seu controle em um dado momento. Sua definição sofre influência do terreno e das condições meteorológicas.

Área de Interesse – 1. Área geográfica que se estende além da ARP/ Z Aç. É constituída por áreas adjacentes à zona de ação, tanto à frente como nos flancos e retaguarda, onde os fatores e acontecimentos que nela se produzam possam repercutir no resultado ou afetar as ações, as operações atuais e as futuras. 2. Espaço, incluindo a ARP e a área de influência, onde, embora o comandante não possa influir, os acontecimentos poderão influenciar o cumprimento de sua missão. Assinalada pelo próprio comando da Força, deve responder a sua necessidade de conhecer os fatos e dados que possam influir no resultado das operações previstas e em curso.

Assuntos Cíveis – Conjunto de atividades referentes ao relacionamento do componente militar com as autoridades cíveis e a população da área ou território sob a responsabilidade ou jurisdição do comandante desta organização ou força. Compreendem assuntos de governo e CIMIC.

Consciência Situacional – Percepção precisa e atualizada do ambiente operacional no qual se atuará e no reconhecimento da importância de cada elemento percebido em relação à missão atribuída.

Controle Operativo – Autoridade de comando temporariamente transferível que pode ser exercida exclusivamente por Cmt militares em qualquer escalão. Deve ser delegado o tempo suficiente para compreender as atividades de organização e emprego, objetivando o cumprimento de determinada missão. Tal delegação não inclui aspectos logísticos, nem assuntos de administração, disciplina, organização interna e treinamento.

Coordenação – Ato ou o efeito de conciliar interesse e conjugar esforços para a consecução de um objetivo ou tarefa comum. É obtida por meio da conjugação harmônica de esforços de elementos distintos, visando a alcançar um mesmo fim e evitando a duplicidade de ações, a dispersão de recursos e a divergência de soluções. Otimiza resultados e aumenta a eficácia das ações.

Efeito Desejado – Resultado da ação a ser executada. É o que se espera da realização da tarefa. Implica que alguma forma de ação deva ser executada.

Eficácia – Obtenção de um efeito desejado.

Eficiência – Capacidade de produzir o efeito desejado com economia (emprego racional) de meios.

Espaço de Batalha – Dimensão física e virtual onde ocorrem e repercutem os combates, abrangendo as expressões política, econômica, militar, tecnológica e psicossocial do poder, que interagem entre si e entre os beligerantes. O campo de batalha está incluído no espaço de batalha.

Estado Final Desejado – Situação, política ou militar, favorável que deve ser alcançada quando a operação estiver finalizada.

Força Componente – Conjunto de U e organizações de uma mesma força armada que integra uma força conjunta. Pode ser força naval componente, força terrestre componente ou força aérea componente.

Força(s) Oponente(s) – São pessoas, grupos de pessoas ou organizações cuja atuação compromete o pleno funcionamento do estado democrático de direito e a paz social.

Informação – 1. Conhecimento objetivo resultante do processamento de informes, com a finalidade de servir de base a atos decisórios, de esclarecer, atualizar ou formar cultura e opinião. 2. Conhecimento resultante de raciocínio elaborado pelo analista de inteligência que expressa sua certeza sobre situação ou fato passado ou presente.

Ligações – 1. Relações e contatos estabelecidos por meios diversos, entre os diferentes elementos que participam de uma mesma ação, de modo a coordenar os esforços por eles despendidos, em benefício de um objetivo comum. 2. Utilização dos enlaces disponíveis para efetivar o fluxo de informações e a transmissão de ordens.

Praticabilidade - 1. Possibilidade da solução, com êxito, de um problema militar operacional ou administrativo, tendo em vista os meios de que se dispõe, os meios de que dispõe o inimigo ou os meios antagônicos, e as características do teatro de operações ou do ambiente. 2. Um dos requisitos a que deve satisfazer uma linha de ação a ser adotada ou uma solução para determinado problema que, caso adotada, possa ser implementada com as

forças, o apoio e a tecnologia disponíveis, mesmo em face da oposição do inimigo.

Regras de Engajamento – Caracteriza-se por uma série de instruções predefinidas que orientam o emprego das unidades que se encontram na área de operações, consentindo ou limitando determinados tipos de comportamento, em particular o uso da força, a fim de permitir atingir os objetivos políticos e militares estabelecidos pelas autoridades responsáveis. Dizem respeito à preparação e à forma de condução tática dos combates e engajamentos, descrevendo ações individuais e coletivas, incluindo as ações defensivas e de pronta resposta.

Sincronização – Elemento importante no planejamento, que se refere ao arranjo de ações militares no tempo, no espaço e em termos de propósito, destinado à produção de um poder relativo máximo em um dado lugar e em um dado momento, decisivo. Pela sincronização das ações, busca-se a simultaneidade de impactos sobre a força inimiga. Um plano de sincronização bem concebido e executado é capaz de permitir que forças inferiores se sobreponham a forças superiores.

Vulnerabilidade – Situação de fraqueza de uma força, sistema, instalação ou equipamento, que pode ser explorada por um oponente para auferir vantagens.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 6021** – Publicação científica impressa. Documentação. Rio de Janeiro, 2003.

BRASIL. Comandante do Exército. **Diretriz do Comandante do Exército 2019**. Brasília, 2019.

BRASIL. Exército. **Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército**. EB10-IG-01.002. 1. ed. Brasília, DF: Comando do Exército, 2011.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Manual de Campanha Comando e Controle**. EB70-MC-10.205. 1. ed., Brasília, 2015.

BRASIL. Exército. COTER. **Manual de Campanha Cooperação Civil-Militar (CIMIC)**. EB70-MC-10.221. 1. ed., Brasília, 2017.

BRASIL. Exército. COTER. **Manual de Campanha Força Terrestre Componente**. EB70-MC-10.225. 1. ed. Brasília, 2019.

BRASIL. Exército. COTER. **Manual de Campanha Operações**. EB70-MC-10.223. 5. ed., Brasília, 2017.

BRASIL. Exército. COTER. **Manual de Campanha Operações de Informação**. EB70-MC-10.213, 2. ed. Brasília, 2019.

BRASIL. Exército. COTER. **Doutrina Militar Terrestre (DMT)**. EB20-MF-10.102. 2. ed. Brasília, 2019.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército** - C20-1, 4. ed. Brasília, 2009.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Manual de Abreviaturas, Símbolos e Convenções Cartográficas**. C 21-30. 4. ed. Brasília, 2002.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Doutrina de Operações Conjuntas**. MD30-M-01. 1. ed. Brasília, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas**. MD35-G-01, 4. ed. Brasília, 2007.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas**. MD33-M-02, 3. ed. Brasília, 2008.

CLAUSEWITZ, C. **On War**. Traduzido por M. Howard e P. Paret, Princeton University Press. 1984.

DAVID, G. J. **Ação Interagências no Exterior: O Progresso do Novo Paradigma**. Military Review. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General.

MURDEN, S. **Purpose in Mission Desing**. Military Review. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press - Edição Americana, p.53 – 62. Maio - Junho 2013.

PEREZ Jr, C. **Guia prático para o Desing: uma sugestão para Entendê-lo e Executá-lo**. Military Review. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press - Edição Brasileira, p. 61-71. Maio – Junho, 2011.

PIATT, W. **What is Operational Art**. Monografia. School of Advanced Military Studies. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press. Segundo Turno. 1998-1999.

REINO UNIDO. **Joint Doctrine Publication (JDP) 5-00: Campaign Planning, 2nd Edition**. December, 2008.

REINO UNIDO. **Army Doctrine Publication (ADP): Operations**. London, UK, December, 2010.

SCHARRE, P. **Espectro de Qué?** Military Review. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press - Edição Brasileira, p. 49-56. Março-Abril 2013.

USA. Joint Chiefs of Staff. **Joint Publication (JP) 3-0: Joint Operations**. Washington, DC, 2017.

USA. Joint Chiefs of Staff. **Joint Publication (JP) 5-0: Joint Operation Planning**. Washington, DC, 2017.

USA. Headquarters, Department of the Army. **Army Doctrine Publication (ADP) 3-0: Operations**. Washington, DC, 2019.

USA. Headquarters, Department of the Army. **Army Doctrine Publication (ADP) 5-0: Operation Process**. Washington, DC, 2019.

USA. Headquarters, Department of the Army. **Army Doctrine Publication (ADP) 6-0: Mission Command**. Washington, DC, 2019.

WILLIAMS, B. **Heuristics and Biases in Military Decision Making**. Military Review. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press. Edição Americana. Mission Command, p. 58-70. 2013.

ZWEIBELSON, B. **Sete Considerações sobre a teoria do Design: Uma Abordagem para Problemas Mal Estruturados**. Military Review. Fort

Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press.
Edição Brasileira, p. 2-12. Março-Abril 2013.

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES
CENTRO DE DOCTRINA DO EXÉRCITO
Brasília, DF, 3 de abril de 2020
www.cdoutex.eb.mil.br